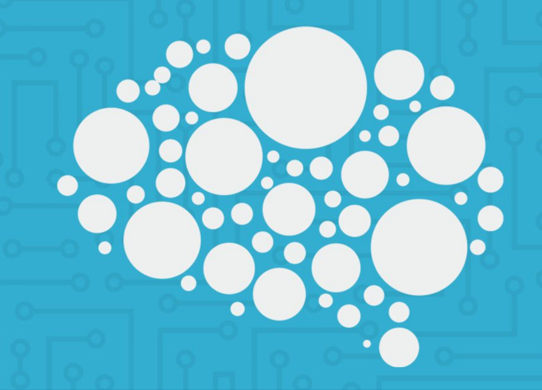


# صِـناعَـةُ المِنصات الرَقـمية




د. سيف السويدي

2020م - 1441 هـ

# صِناعةُ المِنصاتِ الرَقمية

## BUILDING DIGITAL PLATFORMS

د. سيف السويدي

**1441 هـ – 2020 م**
**الطبعة الأولى**

اسم الكتاب: صِناعَةُ المنصات الرقمية

المؤلف: د.سيف السويدي

الطبعة الأولى : 1441هـ – 2020 م

مقاس الكتاب : ″6 * ″9

عدد الصفحات : 258

حقوق النشر : منصة أريد

رقم التسجيل الدولي

ISBN : 978-1-79475-532-1




**ماليزيا – كوالالمبور**
arid.my | info@arid.my



# الفهرس

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وبعد،

أحدث التحول الرقمي الكبير مع مطلع القرن الحادي والعشرين سياقا اقتصاديا جديدا، فرض معه تحدياتٍ كبرى سواء على أنظمة الشركات الناشئة على الصعيدين المحلي والإقليمي، أم على نماذج العمل الاقتصادي للشركات ذات العلامات التجارية الشهيرة عالميا ودوليا، لقد صار توظيف مفاهيم ومصطلحات جديدة في مجال الأعمال التجارية والصناعية على الخصوص وفي باقي المجالات والقطاعات الحيوية على العموم، أمرا لا مفر منه، كلها مفاهيم انبثقت عن هذه الطفرة التكنولوجية مؤثرة بصفة مباشرة في تلك القطاعات من قبيل: الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الاقتصاد التشاركي، البيانات الهائلة، الاقتصاد الرقمي، التسويق والتجارة الإلكترونيين وغيرها.

اقتضى هذا التحول ظهور نماذج عمل جديدة ومتطورة تنسجم مع الطفرة الراهنة، وتواكب المستجدات المتلاحقة للتغيير الحاصل في ظل ثورة حديثة وغير مسبوقة من نوعها وهي "ثورة المنصات"، التي أحدثت اضطرابا مزعزعا في الأنظمة والنماذج التقليدية للعمل الاقتصادي، مبتكرة بذلك نموذجا قائما على المنصات متفردا في قواعده ومبادئه وميزاته وفوائده، أثبتت المنصات فعاليتها وجدارتها وتفوقها على أشكال الأنظمة الاقتصادية القديمة للشركات العادية التي سادت لقرون من الزمان.

إن هذه النقلة النوعية في تاريخ الاقتصاد العالمي ستشكل ملامح مستقبل جديد في الصناعة والتجارة والأعمال، والتعليم، والصحة والزراعة والإعلام والاتصال والنقل واللوجستيك والسياحة وغيرها، ضمن نسق مبتكر ومختلف من المفاهيم والوظائف والاستراتيجيات والخصائص التي أسسها نظام العمل بالمنصات من قبيل: التأثير الشبكي، خلق القيمة وإنمائها وتبادلها، عوامل الجذب والاستقطاب، حلقات التغذية

الراجعة، الطاقة الفائضة، المجتمعات الرقمية، رشاقة المؤسسة... وكنتيجة حتمية لهذه الثورة المتصاعدة للمنصات فإن المستقبل القريب ينبئ بعصر أكثر ذكاء قائم على المعلومات والتشبيك وهو عصر المنصات، وبمستقبل أوفر فرصا للجميع وهو مستقبل المنصات، من أبرز تداعياته هو الاستقطاب الكبير للشركات والأسواق والقطاعات الاقتصادية المختلفة التي كانت تعتمد نماذج العمل القديمة وتوجُّهِها نحو تبني نموذج عمل المنصات كما تشهد على ذلك أمثلة حية لعلامات تجارية رائدة في ميادين مختلفة من اقتصاد اليوم استطاعت تحقيق هذا الانتقال بنجاح وأثبتت تفوقها بتبنيها لنظام المنصات وهي فيسبوك Facebook، غوغل Google، أبل Apple وأمازون Amazon، وقد سارت على نهجها العديد من المنصات الأخرى محققة نجاحات باهرة في عدة مجالات منها Airbnb في مجال العقار والسياحة، Uber في مجال النقل، Nest في مجال الطاقة، Youtube في مجال الإعلام السمعي البصري، Upwork في مجال العمل الحر Coursera في مجال التربية والتعليم، Researchgate في مجال نشر ومشاركة البحوث العلمية وغيرها.

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن موضوع المنصات الالكترونيّة، وأصبح لا يكاد يمر يومٌ إلا ونسمع كلمة منصة، حتى صارت هذه الكلمة يطلق عليها "الكلمة الطنانة Buzzword"، حضرتُ الكثير من المؤتمرات والدورات التدريبية وكان التركيز فيها، خلال السنوات الخمس الأخيرة على الخصوص، على المفاهيم المرتبطة بالمنصات وما يتعلق بها من أفكار وإمكانات وتحديات وتوقعات.

يتناول هذا الكتاب الذي عنوانه " **صناعة المنصات الرقمية**"، عبر أربعة عشر فصلا، موضوع مستقبل المنصات الالكترونية وكيف أن القادم في الاقتصاد العالمي هو للمنصات الرقمية.

إن الهدف من هذا الكتاب هو التوعية بأهمية اقتصـاد المنصـات، هذا الاقتصـاد الجديد الذي سـيعيد تشـكيل معالم الاقتصـاد العالمي في المسـتقبل، كما يسـعى هذا الكتاب إلى تقديم مرجع ودليل يعد الأول من نوعه باللغة العربية الذي استطاع تناول هذا الموضوع بأسلوب منهجي مدروس وهادف.

ولا يفوتني أن أشـير إلى أنه أثناء إعدادي لهذا الكتاب وجدت نُدرة في المواضـيع التي تتكلم عن مفهوم المنصات باللغة العربية، لكن انطلاقا من تجربة عملية عشتها مع فريق عمل مميز في تأسيس منصة للعلماء والخبراء والناطقين باللغة العربية اسمها منصة "أريد ARID"[1] عملت على تضمين تلك التجربة في هذا الكتاب الذي أطمح إلى أن يكون -إن شـاء الله- أسـاسـا ومرجعا أوليا باللغة العربية في هذه الصـناعة لإصدار كتب أفضل، ونشر ثقافة المنصات في الوطن العربي.

نسأل الله -عزَّ وجلَّ- أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يجد فيه القارئ العزيز منفعة وفائدة، وأن يحصل منه ثمارا طيبة تعود عليه وعلى سائر المجتمع بمزيد من التميز والنجاح.

والله وليُّ التوفيق.

الدكتور سيف السويدي

مملكة ماليزيا

[1] سيأتي الحديث بالتفصيل عن منصة "أريد ARID" أول منصة في الوطن العربي للعلماء والخبراء والباحثين الناطقين بالعربية في الفصل الثالث عشر من الكتاب.

## الفصل الأول: المنصات الإلكترونية تعريفها، نشأتها وأقسامها

### أ. تعريف المنصة والمفاهيم المجاورة لها

عند البحث في معنى لفظ "منصة" يظهر جليا أن هناك مفهومين رئيسين لها، مفهوم عام، ومفهوم خاص، فالأول له ارتباط بالمعاني اللغوية وبالحقول الدلالية المتعددة التي يتم تداول اللفظ ضمنها بما فيها مجال الجغرافيا، السياسة، القضاء، الدفاع، النفط، البناء، التقنية وغيرها.

بينما التعريف الخاص وهو الذي يهمنا في هذا البحث وهو ما يتعلق بالمنصات الإلكترونية التي تتخذ من الشبكة العنكبوتية ومن الأدوات التقنية التي توفرها بيئة ووجودا لها.

### 1. التعريف العام

فيما يخص التعريف العام أو المعنى اللغوي المجرد لكلمة "منصة" وتعدد استعمالاته وتجلياته في الحياة الواقعية والعملية، فقد ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة: "في اللغة منصة جمعها منصات ومناص، كرسي مرتفع يعد للخطيب ليخطب، أو لممثل ليمثل وقد يزين بفرش وثياب –اعتلى الخطيب المنصة فاهتزت الجماهير– ، – قُتل السادات في حادث المنصة المشهور– ، منصة الشهود وهي منصة مغلقة في قاعة المحكمة يقف أو يجلس فيها الشاهد ليدلي بشهادته، منصة القيادة: منصة أو غرفة فوق ظهر المركب منها يتم قيادة السفينة، منصة المايكروسكوب: مكان وضع الشريحة في مايكروسكوب، منصة للعرض، وضع فلان على المنصة: افتضح وشهر، في مجال السلطة والسياسة، سعى إلى منصة الحكم"[2].

[2] د. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ص: 2221
https://ia802605.us.archive.org/30/items/waq99366/99366.pdf

من هذا التعريف والتعريفات الموالية، يلاحظ أن لفظ "منصة" يحمل عموما معانيَ من قبيل: الاستواء، الارتفاع، الاعتلاء، السطح، المواجهة، الرصد، القيادة، الرفع، التحكم، التمكن، البناء، الدعامة، السند...

وجاء في قاموس الأكاديمية الفرنسية: "بلاط فورم بالفرنسية Plate-forme تتكون من كلمتين، تعود نشأة الكلمة إلى القرن الخامس عشر، وتشمل معنيين رئيسين، المعنى الأول ،ويشمل بدوره ثلاثة معانٍ فرعية :

أولا: سطح مستو يمثل أعلى جزء من البناء نقول منصة مرصد للمراقبة، وفي المجال العسكري: المنصة هي مكان مرتفع من الأرض أو البناء يتم على سطحه نصب معدات مدفعية (منصة إطلاق النار)، في مجال البناء، منصة التشييد هي عبارة عن تجميع أو رزمة من الألواح الخشبية التي تشكل دعامة وسند للبناء، في مجال الصناعات النفطية، منصة التنقيب أو منصة نفطية، هي بنية تشكل حامل للأجهزة وأنشطة التنقيب عن النفط في البحر، في مجال التقنية هي عبارة عن رافعة مستوية مجهزة بصفيحة مسطحة تمكن من رفع الحمولات إلى المستوى المرغوب مثلا: المنصة الرافعة لمرأب السيارات.

ثانيا: تعدُّ المنصة مكانا مفتوحا لاستقبال المسافرين أو البضائع على متن وسيلة نقل، منصة قطار، منصة شاحنة، حافلة ذات منصة.

ثالثا: المنصة في حقل الجغرافيا هي سطح مستو ومرتفع، مثلا منصة جانب الجبل ومنصة قارية.

أما المعنى الثاني فتعود نشأته إلى القرن التاسع عشر وهو مستعار من اللغة الإنجليزية للولايات المتحدة، ولفظ منصة هو Platform، وله علاقة بالحقل السياسي، يعني مجموعة من المقترحات أو البرامج المعدة من طرف منظمة سياسية أو نقابية قد تكون عبارة عن مطالب أو إصلاحات..."[3]

---

[3] Dictionnaire de l'Académie française de 1932-35 (8e édition) https://academie.atilf.fr/9/consulter/Plate-forme?page=1

## 2. التعريف الخاص: المنصة الإلكترونية

يتخذ التعريف الخاص الذي نحن بصدد استجلاء معانيه ودلالاته طابعا ذا صبغة حديثة من جهة، وسمة افتراضية من جهة أخرى، وذلك راجع إلى المجال التخصصي الذي يستخدم فيه، والإطار الوظيفي الذي يؤطره، حيث إن المنصات الإلكترونية كما يدل على ذلك الوصف هي مرتبطة بما هو رقمي، افتراضي، معلوماتي، حاسوبي، تفاعلي، محاكاتي، شبكي (نسبة إلى شبكة الإنترنت).

يمكن تعريف المنصة الإلكترونية على أنها: " مجموعة من النظم الفرعية والواجهات التي تشكل بنية مشتركة يمكن من خلالها إنتاج مجموعة من المنتجات المشتقة وتطويرها بكفاءة، وقد يكون لمنتج معين تطبيقات يمكن دمجها في المنصة (وحدات بناء) تحدد وظيفتها من طرف عدة مستخدمين"[4].

وإذا عدنا إلى التعريف الأخير وإلى التعريف الذي حدده قاموس الأكاديمية الفرنسية نجد ضمن هذين التعريفين عبارة مفتاحية وهي "مجموعة من الألواح الخشبية" أو "وحدات بناء"، حيث يتكون جسم المنصة من تجميع هذه القطع أو الألواح وضمها ورصها من أجل إتمام بناء وتشكيل هذه المنصة، وهذا المعنى هو الذي استلهم منه فيل سايمون Phil Simon في كتابه "عصر المنصة The Age Of The Platform " تعريفه للمنصة: "هي عبارة عن مجموعة من ألواح الخشب المتراصة والمصطفة مع بعضها البعض لتشكل لوحة كبيرة واحدة، وكل لوح من هذه الألواح تمثّل خدمة أو تطبيق أو منتج أو خصائص معينة، ومجموع هذه الألواح مع بعضها ممكن أن نطلق عليها اسم "Platform منصّة"، وكل واحدة من هذه الألواح تسمى plank"[5].

---

[4] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, P : 931
https://2doc.net/ez4m7

[5] Phil Simon, The Age Of The Platform, P:

في حين يتضمن تعريف المنصة الإلكترونية من حيث وظيفتها واستخداماتها مفاهيم جديدة وكلمات دالة من قبيل: منتِج، مقدم الخدمة، مستهلك، أنظمة التشغيل، إعدادات، التخزين السحابي، إدارة البنية وغيرها.

"هي الإمكانية المقدمة للمستهلك من أجل توظيف واستخدام ونشر مكتبات، خدمات، وأدوات مدعومة من طرف مُقدِّم الخدمة، يتم دمجها ضمن البنية الأساسية بواسطة التخزين السحابي، بعد إنشائها وتصميمها من طرف مؤسسي المنصة أو مستخدميها عن طريق مجموعة من التطبيقات تم تطويرها باستخدام لغات البرمجة، مع العلم أن المستهلك لا يقوم بإدارة البنية التحتية للسحابة الأساسية أو التحكم فيها، بما في ذلك الشبكة أو أجهزة التحكم أو أنظمة التشغيل أو التخزين، لكنه يستطيع التحكم في التطبيقات المنشورة وكذا في إعدادات تهيئة بيئة استضافة التطبيقات"[6].

ويعرف سانجيت بول شوداري Sangeet Paul Choudary مؤلف كتاب "مقياس المنصة Platform Scale" المنصة على أنها: "نموذج عمل يقوم على الربط والأداء بحيث يسمح لعدة مشاركين (المنتجين والمستهلكين) بالاتصال به والتفاعل مع بعضهم البعض وإنشاء وتبادل القيمة"[7].

مضيفا بذلك ضمن تعريفه مفهوما محوريا جديدا يحدد تميز المنصة وجودة أدائها ألا وهو مفهوم "القيمة".

يقول الدكتور سيف السويدي موضحا أهمية هذا المفهوم في نجاح المنصة وتميزها: "والقيمة تأتي من المجتمعات التي تعمل في هذه المنصة مع قوة التشبيك أيضا ولذلك نظام عمل المنصات يختلف عن نظام

[6] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, P : 931
[7] Sangeet Paul Choudary, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained http://platformthinkinglabs.com/start-here/

عمل الشركات في كل شيء... لأن المنصة هي التي تقوم بإنشاء قيمة للموارد التي ليست بحوزتها، فالمنصة لا تملك هذه الموارد وإنما تملك القيمة المحصلة من التفاعل والتشبيك"[8].

ويعرف كل من Geoffrey Parker وMarshall Van Alstyne و Sangeet Paul Choudhary مؤلفو كتاب "ثورة المنصة Platform Revolution"، المنصة الإلكترونية على أنها: "عبارة عن نشاط تجاري قائم على تفاعلات خلق القيمة بين المنتجين والمستهلكين الخارجيين، يوفر نظام المنصة بنية تحتية مفتوحة وتشاركية تستوعب هذه التفاعلات وتحدد شروط الحوكمة، الهدف من المنصة هو الربط بين المستخدمين وتسهيل تبادل السلع أو الخدمات أو نوع من التداول أو الرواج الاجتماعي، مما يسمح بالتبادل الهادف للقيمة بين جميع المشاركين"[9].

نلاحظ أن هذه التعاريف السابقة تتكامل فيما بينها، وبعضها يفسر بعضا، وما لم يتناوله أحدها يضيفه الآخر الشيء الذي يحيلنا إلى الخروج باستنتاج عام يلخص ما جاء في التعاريف السابقة للمنصة:" المنصة هي عبارة عن نوع من الرابطة، ونظام تحكمه مجموعة من القوانين والعمليات، واستخدامه مفتوح للجميع ، ويشيع جوٌّ من التشبيك الإيجابي بين الأعضاء والمستخدمين بهذا النظام، لهذا يكون الانتشار فيه أسرع وأوسع، وليس شرطا أن تتحمل المنصة تكاليف الإنتاج ( إنتاج الخدمة أو المنتج ) وإنما الإنتاج الحقيقي يتم بواسطة الشخص المنتِج والشخص الذي يشتري أو يستهلك المنتج، والمنصة عملها فقط التشبيك ووضع المعايير للحوكمة الصحيحة في داخل هذه البيئة وهذا النظام، وهو يختلف كل الاختلاف عن النظام التقليدي للشركات"[10].

---

[8] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[9] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 5.

[10] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### 3. مفاهيم مجاورة وأخرى مرادفة

إن النقلة النوعية التي شهدها الاقتصاد العالمي من نموذج الاقتصاد التقليدي، أو اقتصاد الشركات المتمثل في النموذج الخطي، وتحوله إلى اقتصـــاد معاصـــر وحديث يواكب التطور المتســـارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصـال وانتشـار الإنترنت، أثرت اليوم بصـفة مباشـرة وغير مباشـرة في العديد من الأنشـطة الاقتصـادية، سواء في الإنتاج أم في الاستهلاك، إذ أصبح الاقتصـاد الرقمي رافعة قوية للتنمية الاقتصـادية والاجتماعية، عن طريق زيادة الإنتاجية، ابتكار قواعد جديدة، إعادة صـياغة اسـتراتيجيات الشـركات، توفير الوقت وتحسـين الإجراءات، الشـيء الذي أحدث شـرخا في النموذج القديم للشـركة، وإلغاء المسـافة بين العميل والشركة، واختفاء قناة الإنتاج والتوزيع المادية"[11].

"إنَّ منصات اليوم، تدعمها التكنولوجيا الرقمية التي تتخطى حواجز الزمان والمكان وتوظف أدوات برمجية ذكية ومتطورة تربط بين المنتجين والمستهلكين بشكل أكثر دقة وسرعة وسهولة من أي وقت مضى"[12].

هذه الطفرة التكنولوجية فسحت المجال لعالم المنصات في عصر جديد يضعنا اليوم أمام مفاهيم وتسميات ومصـطلحات جديدة تعبر عن هذا الاقتصـاد المستحدث، وهذا النموذج العملي المتطور من قبيل: نموذج عمل المنصـة Platform business model، والإنترنت الصـناعي Industrial internet، والاقتصـاد الرقمي Digital economy، واقتصـاد التطبيقات App economy، والاقتصـاد التشـاركي Sharing economy. كلها مفاهيم وتسـميات مرادفة أو مجاورة تتوافق وتشـترك كليا أو جزئيا مع مفهوم الاقتصاد القائم على نموذج عمل المنصات.

[11] Christophe Stener, Dictionnaire Politique d’internet & du numérique, P : 46.

[12] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 5.

**ب. نشأة المنصات الإلكترونية**

على الرغم من قلة عدد المنصات الإلكترونية التي كانت متواجدة على شبكة الإنترنت منذ أواخر القرن العشرين، ومحدودية وظائفها وخدماتها التي اقتصرت على عرض المحتوى وإطلاع المستخدم على المنتوجات والخدمات ووصل المستهلك بالمنتج، إلا أنه مع مطلع القرن الحادي والعشرين الذي أحدث فيه التطور التكنولوجي تغييرا جذريا في تصور الشركات والأفراد، وإدراكهم لأهمية المنصات الإلكترونية، فقد استقطبت هذه الأخيرة اهتمام الفاعلين الاقتصاديين من منتجين ومستهلكين، ووجهت تركيزهم نحوها، "المنصات موجودة منذ سنوات، يتجلى ذلك في مراكز التسوق التي كانت تربط بين المستهلكين والتجار، الصحف التي كانت تصل بين المشتركين والمعلنين، ما تغير خلال القرن الحادي والعشرين هو أن تكنولوجيا المعلومات قللت بشكل كبير الحاجة إلى امتلاك البنية التحتية المادية والأصول، كما سهلت تقنية المعلومات بشكل كبير إمكانية إنشاء نطاق المنصات وتوسيعها، وجعلتها أرخص من حيث التكاليف، الشيء الذي يسمح بمشاركة ناعمة وسلسة تقوي التأثير الشبكي، وتعزز القدرة على التقاط وتحليل وتبادل كميات هائلة من البيانات التي تزيد من قيمة المنصة للجميع"[13].

وكما سبق وأشرنا في التعريف العام للمنصة بمعناها المتداول فإن اللفظ في اللغة الفرنسية Plate-forme قد ظهر في القرن الخامس عشر وفق قاموس الأكاديمية الفرنسية، بينما تم تداوله فيما بعد في مجال السياسة والعمل النقابي في اللغة الإنجليزية للولايات المتحدة بلفظ Platform، أما فيما يخص الكلمة بمعناها الخاص المتداول في مجال الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية الدال على "المنصات الإلكترونية"، فقد ظهر هذا الاسم مع التحول الذي طرأ على مجموعة من الشركات العالمية مثل شركة أمازون

[13] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016.
https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

Amazon سنة 1995، شركة غوغل Google سنة 1998، وفيسبوك سنة 2004، وشركة أبل Apple سـنة 2007، حينما قررت هذه الشـركات الأربع التخلي عن نموذج الشـركات التقليدية القائم على نظام الإنتاج الخطي والتوجه إلى نموذج المنصات الإلكترونية القائم على النظام الشبكي.

ولنأخذ على سـبيل المثال شـركة أبل Apple والسـياق الذي جعلها تغير من اسـتراتيجيتها بالتخلي عن النموذج القديم وتبنيها لنموذج المنصـــة: " في عام 2007، كانت شـــركة أبل لاعبا ضـــعيفا... بلغت حصـــتها أقل من 4 ٪ في ســـوق أنظمة تشـــغيل ســـطح المكتب ولا شـــيء على الإطلاق في الهواتف المحمولة... لكنها تغيرت كليا بحيث أدركت أن أيفون ونظام التشـــغيل الخاص به أكثر من مجرد منتج أو قناة للخدمات ... بل هو طريقة لربط المشـــاركين في الأســـواق الثنائية – مطوري التطبيقات من جهة، ومســـتخدمي التطبيق من جهة أخرى – مولدة بذلك قيمة لكلتا المجموعتين، ومع نمو عدد المشـاركين في كل جانب، زادت هذه القيمة – وهي ظاهرة تسمى "التأثير الشبكي"، والتي تعتبر أساسية لاستراتيجية المنصـــة... وبحلول عام 2015، حقق أيفون iPhone 99٪ من الأرباح العالمية، في حين أن جميع الشركات –التي بقيت حبيسة النموذج التقليدي باستثناء واحدة– لم تحقق أي ربح على الإطلاق"[14].

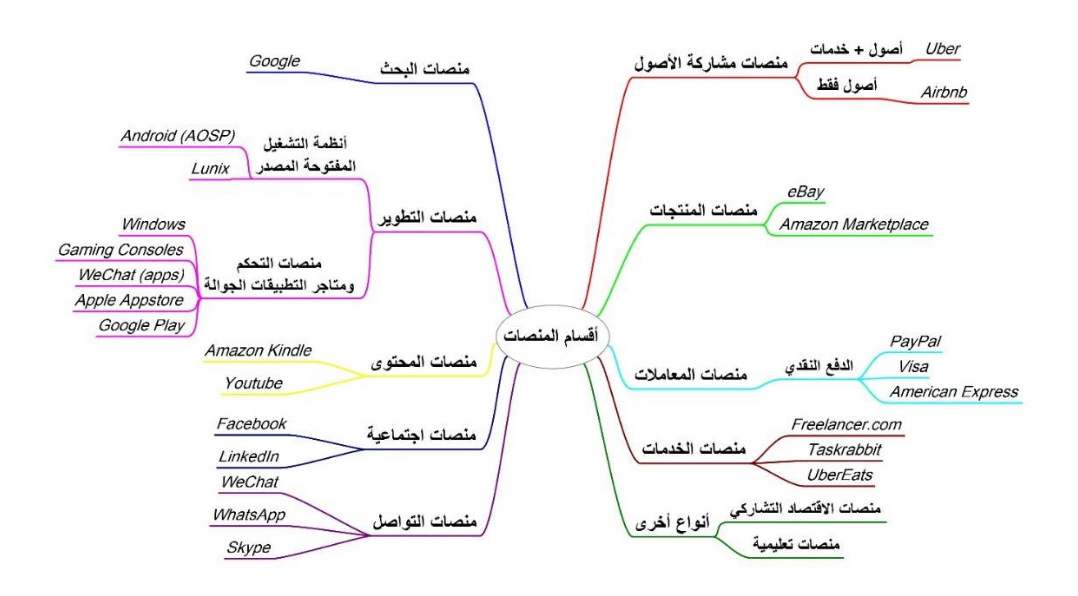
### ج. أقسام المنصات الإلكترونية

تشترك جميع المنصات في نموذج العمل الشبكي الذي يعتمد على التفاعلات بين المستخدمين حول القيمة، إلا أن المنصات تختلف في بعض الجوانب الوظيفية والبنيوية والشكلية، وذلك راجع لمجال تخصص المنصة والغرض منها وطبيعة القيمة المتبادلة فيها.

[14] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016.
https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

هناك نماذج من المنصات مثل Uber تركز على تخفيض كلفة التعاملات، في حين تركز أخرى على توفير البنية التحتية الملائمة للمستخدمين لتمكينهم من الخلق والإبداع كمنصات التطوير مثل iOS وAndroid، في حين تتخصص منصات أخرى في إنشاء ومشاركة المحتوى المكتوب كالمقالات والتدوينات[15].

غالبا ما تعمل المنصات، بصفة عامة، بطريقة متشابهة حتى في جميع القطاعات، لكن يمكن تصنيفها إلى أقسام رئيسية قد يتضمن كل قسم نوعا أو أنواعا مختلفة من المنصات، وكل نوع منها يمثل بدوره شكلا خاصا من المعاملات القائمة حول نوع خاص من القيمة، فالمعيار المعتمد في هذا التصنيف يتمثل في نوع القيمة الأساسية المتبادلة داخل المنصة، وطبيعة التعاملات أو التفاعلات التي تحدث حول هذه القيمة. (انظر الخريطة الذهنية أسفله).




**أقسام المنصات الإلكترونية مع أمثلة عن كل قسم[16]**

---

[15] Alex Moazed, Platform Types: Explained and Defined, Applico 2017. http://urlz.fr/81hY

[16] Dr Murat Uenlue, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Innovation Tactics2017 , Accessed October 21, 2018.

### 1. منصات التطوير (أو المنصات الإبداعية) Development Platforms

تسمح لمستخدمها بالإبداع لإنتاج منتجات جديدة كليا كالتطبيقات والمواقع والأنظمة، مُوفِّرة لهم أدوات وتقنيات متطورة للخلق والتطوير والاستضافة من أمثلة هذا القسم أنظمة الموبايل، متاجر التطبيقات الجوالة، أنظمة التشغيل ويندوز، لينكس، والمنصات السحابية[17].

فمنصات تصميم الألعاب وتطويرها على سبيل المثال تربط بين مطوري الألعاب واللاعبين، وقد صار العديد من المنصات من هذا النوع تفرض على المطورين قوانين ومعايير مضبوطة وصارمة في إثبات الجودة من أجل مواكبة وتلبية الحاجات والمتطلبات المتجددة للاعبين.

تجدر الإشارة إلى أن بعض منصات التطوير كمنصات الهواتف الذكية مثل Apple ومنصات الألعاب مثل Xbox تعدُّ من المنصات التي يقوم فيها مالك المنصة بتصنيع أجهزة ومعدات إلكترونية وإنتاجها[18].

### 2. منصات المعاملات Transactional Platforms

وتضم عدة أنواع من المنصات منها التي تكون على شكل أسواق خدمات، وأخرى أسواق منتجات، ومنها منصات التجارة الإلكترونية، ومنصات المعاملات المالية.

- **أسواق الخدمات Services marketplaces**

هي عبارة عن أسواق إلكترونية مخصصة لموردي الخدمات من جهة ولمستهلكي هذه الخدمات من جهة ثانية، أبرز الأمثلة لهذه المنصات هي Uber وAirbnb، وهناك العديد غيرهما، على سبيل المثال تقوم

---

https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/

[17] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[18] Dr Murat Uenlue, Platform business model [part 1]: the most revolutionary business model right now, Innovation Tactics2017 , Accessed October 17, 2018.
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-1/

Uber بربط سائقي سيارات الأجرة بالركاب موفرة إضافة وبديلا لسيارات الأجرة الموجودة، بهذه الخدمة توفر Uber قيمة مضافة تتجاوز مجرد اتصال السائق بالراكب إلى تحقيق منفعة متبادلة بينها (السائق يحصل على أجرة التوصيل، والراكب يستفيد من خدمة التوصيل).

في حين تعمل منصة Airbnb المختصة في خدمة استئجار الشقق على ربط المضيفين بالضيوف، أو أصحاب الشقق بالمستأجرين، عوض حجزهم غرفة في فندق يمكنهم استئجار غرفة أو شقة أو منزل يملكه شخص ما.

استطاعت كل من Uber وAirbnb الوصول إلى شريحة واسعة من المستخدمين، وهما في تطور و تمدد مستمرين إلى مناطق أوسع.

- **أسواق المنتجات Products marketplaces**

أبرزها أمازون Amazone وهي منصة رائدة في هذا النوع من المنصات، تجمع البائعين بالمشترين وتقدم العديد من الخدمات للبائعين من بينها خدمة التوزيع، وضع إعلانات للمنتج على صفحات المنصة، نظام متكامل لإجراء المعاملات المالية، ودورات تدريبية في مجال البيع والتسويق متوفرة على المنصة.

منصة أخرى في نفس المجال هي إي باي eBay عبارة عن سوق عالمية للمنتجات عبر الإنترنت تربط بين بائعي ومشتري السلع، بدأت تجربة هذه السوق ببيع السلع المستعملة والمعروضة في المزاد العلني، إلا أنها سرعان ما تطورت لتصبح متجرا كبيرا ومتكاملا عبر الإنترنت، يجمع بين المشترين والبائعين المحترفين في جميع أصناف المنتجات الممكن تخيلها.

تمكنت eBay من شراء منصة باي بال PayPal سنة 1999 واستطاعت بذلك أن تضيف قيمة رفيعة وخدمة متطورة في تسهيل إجراء المعاملات المالية بين البائعين والمشترين، فضلا عن نظام كفوء في التقييم يساعد على تقليل المخاطر المحتملة بالنسبة للمشترين.

- **منصات الدفع النقدي Payment platforms**

من بينها منصة باي بال PayPal وهي منصة متميزة في إنجاز المعاملات المالية، تعدُّ بنكا افتراضيا لتحويل الأموال وحفظها والقيام بعمليات الشراء عبر الإنترنت، تجمع المنصة بين أنواع مختلفة من المستخدمين: بائعين بمشترين، أشخاص يرغبون في تحويل أموال فيما بينهم من بلد لآخر، مستقلين وأصحاب مشاريع كما هو الشأن في منصات العمل الحر، بحيث يقوم صاحب المشروع بتحويل مستحقات المستقل إلى حسابه في باي بال بعد إتمام العمل، بين الشركات والمطورين الذين يقومون بتطوير وتهيئة حلول مبتكرة عبر الإنترنت.

### 3. منصات التواصل: Communication platforms

تتمتع بالعديد من الميزات في مجال التواصل وتوفر أدوات مختلفة لربط المتصلين فيما بينهم حيث يمكنهم تبادل المعلومات والأخبار بطرق مختلفة اتصالات متزامنة وغير متزامنة، من بين الأمثلة لهذا القسم منصة سكايب Skype التي تقوم بوصل المتصلين فيما بينهم وإجراء محادثات بالصوت والصورة والدردشة، وتعدُّ المستحقات المحصلة من الائتمانات المورد الرئيس لعائدات المنصة وأرباحها، تكون الاتصالات بين المشتركين في المنصة مجانية، في حين تكون المكالمات نحو أجهزة الهاتف ومن وإلى الأشخاص غير المسجلين في المنصة مؤدى عنها، والمصدر الثاني للأرباح هو الإعلانات.

بعد استحواذ مايكروسوفت على سكايب سنة 2011 قامت بإدماجها في جميع منصاتها، مستفيدة من كفاءتها في مجال التواصل ثم توظيفها في مجالات مختلفة من بينها على سبيل المثال استخدامها بأسلوب منهجي في قطاع التربية والتعليم، حيث استخدمت مايكروسوفت خدمة سكايب في وصل الأستاذة بالطلاب.

المثال الثاني في نفس القسم هو منصة ويتشات WeChat زيادة عن كونها تطبيق يُمكِّن الأفراد من التواصل فيما بينهم، فهي منصة مفتوحة أقرب إلى نظام تشغيل من حيث الوظيفة والخدمة، تسمح بالربط بين التطبيقات الخفيفة عبر منصتها من أجل التواصل والإفادة من خدمات ووظائف أبعد من عملية التواصل، تتيح واجهات المنصة العديد من الخدمات أهمها: أداء الفواتير، أخذ موعد مع طبيب، الحصول على كشف الحساب البنكي، إرسال الأموال، حجز رحلة بالطائرة، والعديد من الخدمات الأخرى، هناك طرفان مشاركان في المنصة، الحسابات الرسمية من جهة وتشمل مزودي الخدمات، تجار التجزئة، المطاعم، الأطباء... ثم الحسابات العادية من جهة أخرى، تقدم WeChat العديد من الميزات الأخرى في الجمع بين الطرفين عبر خدمات النطاق الحضري WeChat City Services[19].

## 4. المنصات الاجتماعية Social networking platforms

توفر فضاءات افتراضية لإنشاء مجتمعات رقمية تربط فيما بينها مجموعة من العلاقات والتفاعلات المتبادلة، من بينها: إنستغرام Instagram، فليكر Flickr ، LinkedIn، تويتر[20] Twitter وأشهرها فيسبوك Facebook التي تعدُّ شبكة تواصل اجتماعي تجمع بين أشخاص يتفاعلون فيما بينهم في إطار

[19] Tudor Stanciu, Why WeChat City Services Is A Game-Changing Move For Smartphone Adoption, techcrunch, 2015
https://techcrunch.com/2015/04/24/why-wechat-city-services-is-a-game-changing-move-for-smartphone-adoption/
[20] Wikipedia, List of social networking websites, Accessed October 21, 2018.
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites

اجتماعي، يولِّد المستخدمون محتوًى مجانيًّا بالموازاة مع الإعلانات المنشورة، على خلاف شركات الإعلام التقليدية التي تدفع للصحفيين مقابل المحتوى الذي ينشئون، ثم تقوم بإرفاقه بإعلانات.

### 5. منصات الاستثمار Investment Platforms

هي منصات تربط بين المستثمرين سواء كانوا أفرادا أم شركات في مجالات مختلفة ضمن ما يعرف بالاقتصاد التشاركي[21] Sharing economy ، على سبيل المثال منصة وشركة Priceline التي تربط بين الزبائن والمزودين عبر العالم في ميادين مختلفة منها الحجز في المطاعم، ورحلات الطائرة، والسكن[22]، وغيرها، اعتمدت Priceline في سياستها على الاستثمار في منصات أخرى مثل موقع Booking.com للحجز والإقامة عبر الإنترنت، وموقع Kayak المختص بالمقارنة بين أثمنة الرحلات الجوية، والفنادق، والجولات السياحية، وتأجير السيارات، فاستطاعت بذلك الاستفادة من قيمة هذه المنصات في مضاعفة قيمتها وتوسيع نطاق تشبيكها.

يؤثر نوع المنصة في كل ما هو مرتبط بها من الفكرة إلى البناء، وهذه المسألة تعدُّ من الأمور اللازم استحضارها عند التخطيط لإنشاء أي منصة، مما يقتضي العمل على موافقة تصميم المنصة وتطابقها وانسجامها مع نوعها، لذا فإن تحديد النوع المناسب والملائم للمنصة المرغوب في تأسيسها يعدُّ من أولى مراحل التفكير في تصميم المنصات وبنائها[23].

[21] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

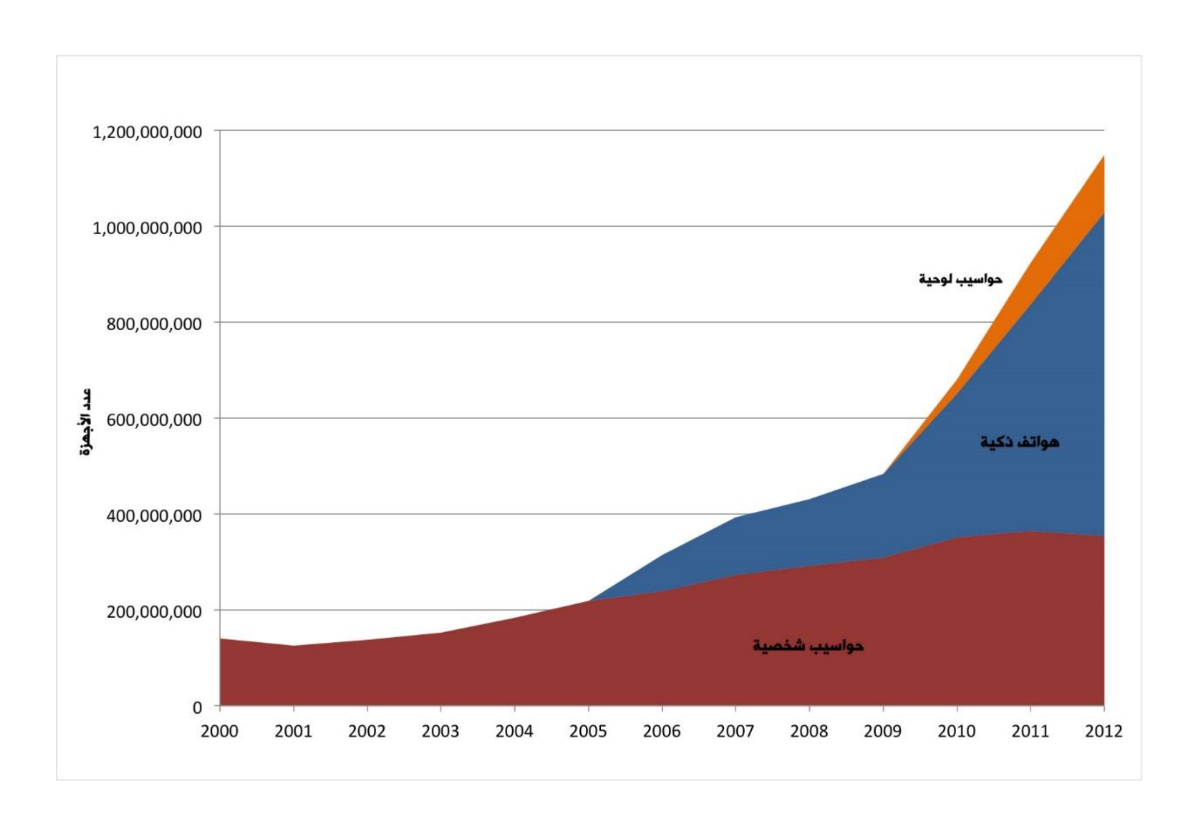
[22] Wikipédia, Priceline.com, Accès 21 Octobre 2018.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Priceline.com

[23] Alex Moazed, Platform Business Model – Definition | What is it? | Explanation, Applico 2016.
https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/

| يستفاد من الفصل الأول |
| --- |
| يشمل التعريف العام للفظ "منصة" المعاني اللغوية، وتعدد استعمالاتها وتجلياتها في الحياة الواقعية والعملية، من قبيل: الاستواء، الارتفاع، الاعتلاء، السطح، المواجهة، الرصد، القيادة، الرفع، التحكم، التمكن، البناء، الدعامة، السند...وهي تختلف حسب المجالات المختلفة في توظيفها: سياسة، جغرافيا، نقل، صناعة نفطية، تقنية... |
| تم تناول المعنى الخاص للمنصة الالكترونية من حيث الأداء الوظيفي والدور العملي الذي يؤطره، وهو مرتبط بمجموعة من المفاهيم الحديثة التي برزت مع اختراع الحاسوب وظهور شبكة الإنترنت، عبر تعاريف متعددة تتكامل فيما بينها ويفسر بعضها بعضا. |
| المنصة هي نشاط تجاري قائم على تفاعلات خلق القيمة بين المنتجين والمستهلكين الخارجيين، يوفر نظام المنصة بنية تحتية مفتوحة وتشاركية تستوعب هذه التفاعلات وتحدد شروط الحوكمة، الهدف من المنصة هو الربط بين المستخدمين وتسهيل تبادل السلع أو الخدمات أو نوع من التداول أو الرواج الاجتماعي، مما يسمح بالتبادل الهادف للقيمة بين جميع المشاركين. |
| كل من التعريف العام والتعريف الخاص يتفقان في ميزة وخاصية مشتركة تشكل جسم المنصة وبنيتها، وهي عملية التجميع والضم والرصّ لمجموعة من الألواح الخشبية أو وحدات البناء هذه القطع أو الألواح تتمم بناء وتشكيل المنصة. |
| بدأت نشأة المنصات الإلكترونية بوصفها تسمية قائمة بذاتها وتأثيرها في الاقتصاد عندما أدركت بعض الشركات المتميزة قيمة هذا النموذج الجديد وفعاليته خاصة في أواخر القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين مع أمازون Amazon، غوغل Google، فيسبوكFacebook، وأبل Apple، حينما قررت هذه الشركات الأربعة التخلي عن نموذج الشركات التقليدية القائم على نظام الإنتاج الخطي والتوجه إلى نموذج المنصات الإلكترونية القائم على النظام الشبكي. |
| قد تختلف أقسام المنصات بناء على وظائفها، مجال تخصصها، أهدافها، نوع القيمة الأساسية المتبادلة داخل المنصة، وطبيعة التعاملات أو التفاعلات التي تحدث حول هذه القيمة. |
| توجد أقسام متعددة من المنصات وقد يندرج ضمن القسم الواحد عدد من الأنواع: منصات التطوير أو المنصات الإبداعية، منصات المعاملات وتتضمن أنواعا هي أسواق الخدمات، أسواق المنتجات، منصات الدفع النقدي، أقسام أخرى هي منصات التواصل، المنصات الاجتماعية، ومنصات الاستثمار. |

## الفصل الثاني: الانتقال من نموذج العمل الخطي إلى نموذج العمل الشبكي

لقد أسهم الارتفاع المتزايد لعدد مستخدمي شبكة الإنترنت، وانتشار الهواتف الذكية والحواسيب الشخصية واللوحية عبر العالم في تغيير سلوك المستخدمين سواء كانوا منتجين أم مستهلكين في جميع المجالات، وهذا راجع إلى الفرص الكبيرة التي صارت التكنولوجيا الحديثة توفرها لهم في التفاعل والتأثير والتأثر وتبادل الموارد والمحتويات ونشرها.




**رسم بياني يوضح تزايد عدد الأجهزة المتصلة بالإنترنت عبر العالم إلى حدود سنة[24] 2012**

أحدثت الطفرة الرقمية مع مطلع القرن الحادي والعشرين تأثيرا مباشرا في الاقتصاد العالمي، وغيرت الكثير من أنماط التفكير الاقتصادي ونماذج العمل التقليدية، كما فتحت المجال على آفاق جديدة في التعامل مع الموارد، وأثرت في طبيعة العلاقة بين المنتِج والمستهلك.

[24]Geoff Parker, Platform Revolution, Slideshare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution?from_action=save

أصبح العالم الرقمي في غضون السنوات الأخيرة متجها بشكل مباشر ومتسارع نحو التخلص من كل ما هو مادي في مجالات الصناعة والخدمات، وتحولنا بذلك من بيئة ثابتة ومحلية كانت تسودها الوثائق والملفات الورقية إلى عالم دولي متقلب تتحكم فيه البيانات والفاعلون المتعددون، هذه البيانات تنتشر في كل مكان يتم إنتاجها واستهلاكها من طرف الأفراد، الشركات ومختلف الجهات والمؤسسات الفاعلة في المجتمع، ومع التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا ستؤثر في المزيد والمزيد من الأشياء، مشَكِّلة بذلك قيمة سوقية كبيرة في قلب التقلبات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين[25].

إن من نتائج هذا التغيير الذي تسببت فيه هذه الطفرة الرقمية على الاقتصاد العالمي، تخلي هذا الأخير عن نمطه القديم الذي ظل يعتمد على النموذج الأفقي الخطي في الإنتاج والتوزيع، وتحوله إلى نموذج جديد ومتطور، وهو نموذج المنصات الذي يعتمد في طريقة اشتغاله على التشبيك بين المنتج والمستهلك، وخلق بيئة رقمية ملائمة لكلا الطرفين.

### أ. النموذج الخطي (نموذج الأنابيب) Linear Pipe Model

كان النموذج الخطي، أو نموذج الأنابيب الخطية حسب التسمية الإنجليزية، موجودًا منذ قرون حيث اقترن وجوده بأساليب عمل الشركات الصناعية في التصنيع والإنتاج، كما ساد هذا النموذج في جميع قطاعات الأعمال والخدمات، تعبر تسمية هذا النموذج عن معناه وماهيته التي تدل على تدفق القيمة من المدخل عبر مجرى أو أنبوب خطي حتى وصولها إلى المخرج.

ارتبط نموذج الأنابيب بالشركات الصناعية التقليدية، وقد ظل النموذج المسيطر في مجال الأعمال، تبتكر الشركات منتجات، ثم توزعها وتبيعها للعملاء، بحيث يتم إنتاج القيمة انطلاقا من المنبع وصولا إلى

---

[25] Christophe Stener, Dictionnaire Politique d’internet & du numérique, P : 31
http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Dictionnaire-politique-d-Internet-et-du-numerique.html

الاستهلاك في اتجاه مجرى خطي يحاكي مجرى النهر، إذن هناك تدفق خطي يشبه إلى حد كبير الماء المتدفق عبر الأنبوب...فكل مُنتَج جيد نستخدمه بشكل أساسي يأتي إلينا عبر أنبوب، والتصنيع أيضا يعمل على طراز الأنبوب، التلفزيون والراديو هما عبارة عن أنابيب توصل إلينا المحتوى، نظامنا التعليمي هو عبارة عن أنبوب يرسل فيه المعلمون "معارفهم" إلى الأطفال، وقبل ظهور الإنترنت، كان الكثير من صناعة الخدمات يعمل على طراز الأنابيب أيضا[26].

## 1. تعريف

يُعرف في مجال تدبير الشركات بكونه عبارة عن خطاطة أو رسم بياني (انظر الرسم أسفله) يمثل خط الإنتاج الأفقي للشركة، يحدد ويجمع بين العناصر والخصائص والمراحل التي تميز الشركة من وجهة نظر التنظيم والتشغيل والاستراتيجية، من أجل الكشف عن عوامل ربحها ومردوديتها[27].

| المواد الخام | الإنتاج | التجميع | التوزيع |
| --- | --- | --- | --- |
| محتوى المصدر | التصحيح والمعالجة | إنشاء الحزم | قنوات متعددة |

**النموذج الخطي[28] Linear Pipe Model**

هذا النموذج يعبر عن المراحل التي يمر من خلالها المنتج من أصله بوصفه مادة خاما إلى مرحلة التوزيع عبر القنوات المتعددة مرورا بمرحلتي الإنتاج والتجميع، تعمل الشركات "التقليدية" التي ظلت تهيمن على الصناعة

---

[26] Sangeet Paul Choudary, Why Business models fail: Pips vs. Platforms
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMNURIMEV4Nml2YTg/view

[27] Vocabulaire de l’économie et des finances, Commission générale de terminologie et de néologie 2012, P : 173
http://academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/economie_finances_2012.pdf

[28] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

لعقود من الزمن، وفق النموذج الخطي، على خلق قيمة من خلال التحكم في سلسلة من الأنشطة الخطية أو ما يعرف بنموذج سلسلة القيمة الكلاسيكيةClassic Value Chain، حيث تخضع المدخلات في أحد طرفي السلسلة (المواد الخام من الموردين) لمجموعة من الخطوات المتتالية التي تحولها إلى مُخرج ذي قيمة أكبر وهو المنتج النهائي[29].

## 2. ميزات وخصائص النموذج الخطي

إن أبرز ما يميز النموذج التقليدي الخطي هو بساطته إذ إنه يتضمن مراحل وخطوات متتابعة ومرتبة، ذات طابع ميكانيكي ومتسلسل، بحيث فور الانتهاء من مرحلة يتم الانتقال مباشرة إلى المرحلة التي بعدها، ولا يمكن الوصول إلى طور التوزيع دون المرور عبر المراحل التي تسبقه من الحصول على المادة الخام، ومعالجتها، وتجميعها.

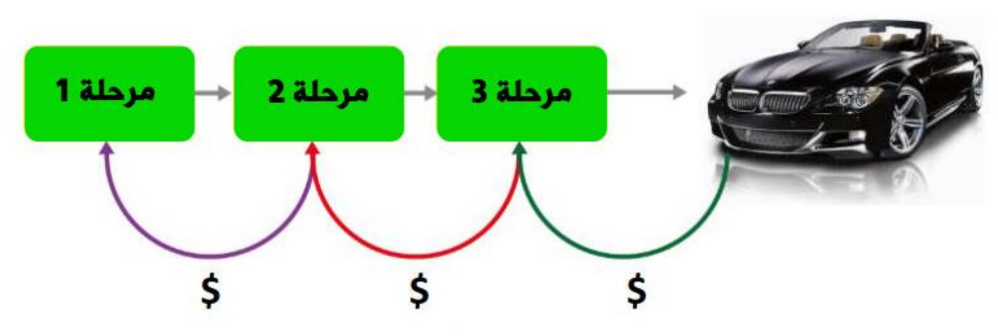
" إذا نظرنا إلى العديد من نماذج الأعمال التقليدية، فإننا نجدها تعمل وفق منهج بسيط للغاية: أنت تخلق شيئا، ثم تضعه في السوق وتتوقع أن يتم شراؤه"[30].

فضلا عن أن قيمة المنتج في هذا النموذج تعرف نوعا من التراكم وتزداد في خط أفقي مرورا من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى مرحلة التوزيع، مما يكلف الشركة موارد مادية ومالية أكبر وأيدٍ عاملة أكثر، وأجهزة نقل ولوجستيك أوفر، الشيء الذي سيزيد من قيمة المنتَج في السوق مما سينعكس سلبا على القدرة الشرائية للمستهلك.

[29] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016. https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy
[30] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016 http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

"تقوم الشركات العادية مثل شركة إنتاج السيارات بتجهيز السوق بالسيارات وذلك وفق مجموعة من العوامل والضوابط التي تتحكم في هذا الإنتاج، فكلما زاد إنتاج الشركة كلما ارتفعت التكاليف بسبب ارتفاع الطلب على المواد الخام وزيادة عدد الموظفين والأجهزة والبنايات ووسائل النقل واللوجستيك، وهذا بدوره سيزيد من حدة المنافسة بين الشركات"[31].

يتميز النموذج الخطي بضعف التشبيك أو انعدامه (كما هو موضح في الرسم أسفله) إذ إن خط الإنتاج يتجه في قناة واحدة أو أنبوب واحد ولا يتضمن أي روابط خارجية تعزز التأثير الشبكي مع فاعلين من خارج النظام سواء كانوا مستهلكين أم شركاء.




**تدفق القيمة داخل سلسلة خطية[32]**

[31] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[32] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 2: Network Effects, SlideShare 2016
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

### ب. نموذج المنصة Platform Model

أحدث ظهور نظام المنصات طفرة في مجال الاقتصاد العالمي عن طريق توظيف التكنولوجيا الحديثة وشبكة الإنترنت والأجهزة الذكية التي غيرت أنماط التفكير وأثرت بشكل مباشر في سلوك المنتجين والمستهلكين، كما أسهمت في خلق بيئات مجتمعية جديدة تترابط وتتواصل وتتفاعل داخل فضاءات افتراضية رقمية أو ما يعرف بالمنصات الإلكترونية.

" نحن نتطور بشكل متسارع في عالم تتحول فيه الشركات من نموذج العمل الخطي نحو نموذج شبكي، هذا ما أصفه بأنه تحول من نموذج أنبوبي إلى نموذج منصة...وقد أصبحنا نلاحظ نموَّ نموذج عمل المنصة التي توظف بنية تحتية رقمية تتيح الفرصة لاعتماد وتأمين وساطة أو رابطة بين المنتج والسوق، فصار بذلك نموذج العمل ينطبق على العديد من أنواع الصناعات في الوقت الحالي"[33].

"في السنوات الأخيرة تحولت العديد من الشركات التي تعتمد النموذج الخطي إلى نموذج عمل المنصات، خلال هذا التحول انتقلت البنية البسيطة للأنابيب إلى بنية معقدة من العلاقات والتفاعلات بين المنتجين والمستهلكين"[34].

#### 1. تعريف:

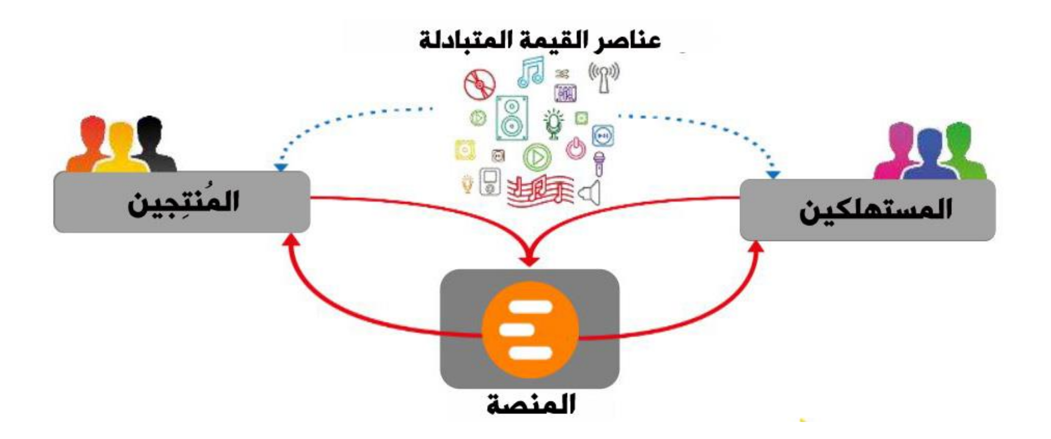
نموذج المنصات هو نموذج ثلاثي (انظر الرسم أسفله) يتضمن ثلاثة أقطاب رئيسة وهي: المنتِج، المستهلك، والمنصة التي توفر لهؤلاء الفاعلين بنية تحتية افتراضية ومجموعة من القواعد تحاكي سوقا متعدد الأطراف، يتم تداول القيمة داخل المنصة عن طريق التفاعلات والتأثير الشبكي بين الشركاء الخارجيين.

---

[33] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016
http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

[34] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 6.

" يمثل نموذج المنصة نشاطا تجاريا قائما على تفاعلات خلق القيمة بين المنتجين والمستهلكين الخارجين، ويوفر نظام المنصة بنية تحتية مفتوحة وتشاركية لهذه التفاعلات، كما يحدد لهم شروط الحوكمة"[35].




**نموذج المنصة (النموذج الثلاثي) Triangular Platform Model[36]**

### 2. عناصر النموذج

يشكل نموذج المنصة بيئة اجتماعية افتراضية تربط بين المستخدمين وتعزز علاقات التشبيك، كما تحدد شروط تبادل القيمة وقواعدها ومشاركتها بين الأطراف بناء على طبيعة العلاقة التفاعلية التي تربط فيما بينهم، وعلى الدور أو الوظيفة التي يقوم بها كل طرف منهم.

"المنصة هي التي تحدد المشاركين فيها، وكيف يقسمون أو يتشاركون القيمة، بل الأهم من ذلك كيف يتم حلُّ المشاكل والخلافات فيما بينهم، إن علاقات التبادل بين المشاركين داخل المنصة قد تتخذ أشكالا

---

[35] Christian Sarkar, “The Platform Revolution” – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016
http://urlz.fr/7Ozc

[36] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

عدة: بين مستخدم ومستخدم، بين مستهلك ومستهلك، بين منتج ومستهلك، إن القيمة تكمن في الأصول غير المادية، والعملات الاجتماعية، والاحتياجات النفسية"[37].

"يضم عالم المنصات أصنافا مختلفة من المستخدمين، منهم المنتجون ومنهم المستهلكون ومنهم أفرادٌ قد يلعبون أدوارا متعددة من حين لآخر، يقومون بالاتصال فيما بينهم، والانخراط في تفاعلات مع آخرين يستخدمون الموارد التي توفرها المنصة لهم"[38].

عناصر النموذج الثلاثي المتمثل في أقطابه الثلاثة التي تتكامل فيما بينها بنيويا ووظيفيا هي:

- **المنصة**: الوعاء الرقمي الذي يشكل البيئة الملائمة لربط باقي العناصر واستيعابهم من منتجين ومستهلكين، وتضم المنصة مكونَين رئيسين وهما **المالكون** الذين يتحكمون ويراقبون عمل المنصة ويديرون نظام حوكمتها (غوغل مثلا تملك منصة أندرويد)، ثم **المزودون** الذين يعملون عبر واجهة المنصة مع المستخدمين (الأجهزة المحمولة مقدمة من طرف مزودين على الأندرويد).
- **المنتجون**: ينشئون عروضهم ، ويقدمونها عبر المنصة، على سبيل المثال: منتجو التطبيقات الجوالة على الأندرويد.
- **المستهلكون**: يستخدمون تلك العروض[39].

---

[37] Christian Sarkar, "The Platform Revolution" – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016
http://urlz.fr/7Ozc

[38] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P : 6.

[39] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016.
https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

- **القيمة المتبادلة**: ليس بالضرورة أن تكون من إنتاج القائمين على المنصة، بل هي قيمة تكتسب قوتها من قدرة المنصة على زيادة علاقات التشبيك والتفاعل، وعناصر القيمة قد تتخذ أشكالا متعددة: تطبيقات، كتب رقمية، أشرطة سمعية أو بصرية، خدمات نقل، ترجمة، تدوين، تصميم، استئجار شقق، سيارات... المستخدمون (المنتجون) ينتجون عادة قيمة لمستخدمين آخرين (المستهلكين)، يقوم المنتجون بتحميل الصور على Flickr وقوائم المنتجات على موقع eBay، التي يستخدمها المستهلكون، ومن ثم، فبدون المنتجين لا توجد قيمة للمستهلكين وبدون المستهلكين لا توجد قيمة للمنتجين[40].

يقوم المستخدمون في المنصة بتبادل، استهلاك جزء من القيمة وتوليدها، على خلاف النظام القديم للأنابيب الذي تتدفق فيه القيمة في خط مستقيم من المنتج إلى المستهلك، فإن القيمة في نموذج المنصات يتم خلقها، وتنميتها، وتبادلها، واستهلاكها بطرق وأشكال مختلفة، عبر الاتصالات والتفاعلات التي تسهلها المنصة[41].

**3. ميزات النموذج وخصائصه**

خلافا للنموذج الخطي التقليدي الذي ساد زمنا طويلا في مجال الصناعة والأعمال والخدمات، فإن النموذج القائم على المنصات قد استطاع استيعاب التطور الحاصل في الاقتصاد العالمي الجديد الذي صار يعتمد على التكنولوجيا الرقمية، ويستخدم الوسائل التقنية الحديثة، كل هذه العوامل وغيرها عززت الانتقال من النموذج الخطي إلى نموذج المنصات.

---

[40] Sangeet Paul Choudary, Why Business models fail: Pips vs. Platforms https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMNURIMEV4Nml2YTg/view

[41] [41] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 6.

"خطوط الأنابيب هي نماذج خطية ورثناها من الحقبة الصناعية لخلق القيمة وتوريدها، لكن عندما يصبح العالم أكثر اتصالا، فإن نماذج المنصات تعمل على إنشاء بنية تحتية مركزية تمكّن من التفاعل بين المنتجين والمستهلكين"[42].

إن الميزات التي يتسم بها النموذج الثلاثي للمنصات تجعل منه نموذجا يختلف تماما عن النموذج الخطي شكلا ومضمونا وذلك من وجوه عدة أهمها: استبدال الموارد (التجهيزات والمقرات والبنايات ووسائل النقل واللوجستيك) التي تعتمد عليها الشركات في "نموذج العمل الخطي" استبدالها في نموذج المنصات بأنظمة معلوماتية وخدمات رقمية، وتطبيقات افتراضية، لا تحتاج سوى إلى جوال، أو حاسوب وربطه بشبكة الإنترنت.

عناصر القيمة وأداء الخدمات في المنصة قد لا يكون بالضرورة من إنتاج القائمين عليها، كما هو الشأن دائما في الشركات، وإنما يكون من طرف المستخدمين أنفسهم، كما هو الحال في فيسبوك وإنستغرام...، الشيء الذي يوفر جهدا ووقتا كبيرين لإدارة المنصة، كما يقلل من الخسائر وعدد الموظفين، وتكون كلفة الخدمات والمنتجات معدومة أو شبه معدومة.

خاصية التشبيك التي تعدُّ ميزة حاسمة في النموذج الشبكي، وتقاس قوة المنصة بقدرتها وكفاءتها على خلق شبكة قوية وكثيفة من العلاقات، على خلاف النموذج التقليدي الذي يفتقد هذه الخاصية، فضلا عن اعتماد المنصة على توظيف الذكاء الاصطناعي عن طريق استخدام خوارزميات في مراقبة البيانات وتحليلها.

[42] Sangeet Paul Choudary, How The Platform Economy is Reshaping Global Trade. http://platformed.info/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade/

"التعامل مع البيانات الهائلة والذكاء الاصطناعي حيث نحتاج إلى جمع البيانات حول كيفية تفاعل الأشخاص، ونحتاج إلى آلية يمكن من خلالها لمنصتنا معالجة كل هذه المعلومات من وقت لآخر"[43].

في نموذج المنصات يتم التركيز على خلق شبكة قوية من العلاقات قبل الانتقال إلى تحسين الأداء وإحداث التغييرات، في حين يركز النموذج الخطي على تحسين مسارات الإنتاج ومراحله، وتراكم القيمة من أجل تحقيق إنتاجية أفضل، في غياب أي اهتمام بالتشبيك.

[43] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016 http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

ج. لمحة مقارنة بين النموذج الخطي ونموذج المنصات

| | النموذج الخطي | نموذج المنصات |
|---|---|---|
| **التركيز على** | زيادة المبيعات | التشبيك والتفاعلات |
| **التأثير** | استهداف مباشر موجه نحو المستهلك | تأثير شبكي متبادل عبر مجموعة من التفاعلات غير المباشرة بين المنتج والمستهلك |
| **الحوكمة** | يسهم في خلق العديد من الحواجز بين الأطراف | يتيح حرية ومرونة أكبر بين الأطراف |
| **التشبيك** | ضعيف أو شبه منعدم | يوفر بيئة مثالية لخلق شبكة قوية من التفاعلات |
| **النموذج الهجين (يجمع بين النموذجين)** | قد تكون هناك بعض الشركات التي تدمج بين النموذجين مثل: نايك Nike، وماكورميك McCormick[44]، وأبل Apple: تصنع هاتف أيفون عبر نموذج خطي، بينما أبستور Appstore هي منصة نموذجية للمطورين[45]. | تستطيع المنصة الربط بين شركات ومنتجين خارجيين يوظفون النموذج الأفقي من جهة والمستخدمين للمنصة من جهة أخرى، نتحدث هنا عن منصة السوق ثنائي الطرفين Two-sided Market Platform[46] |

**جدول يوضح أبرز الفوارق بين النموذج الخطي للشركات والنموذج الشبكي للمنصات**

[44] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016 http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

[45] Manish Gupta, Difference between Pipeline and Platform businesses, slideshare 2016 https://www.slideshare.net/ManishGupta661/difference-between-pipeline-and-platform-businesses

[46] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016. https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

### د. بواعث التحول وسياقه العام

فرضـــت عدة عوامل إحداث هذه النقلة النوعية من النموذج الخطي للشـــركات إلى النموذج الشـــبكي للمنصات، كما أسهم السياق الاقتصادي العالمي، الذي تأثر بشكل كبير بالمستجدات التقنية والتطور الرقمي، في التأقلم مع هذا التحول وابتكار نماذج وأساليب جديدة منها التجارة الإلكترونية E-Commerce والذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، والتسويق الإلكتروني E-Marketing، بحيث تتخذ كل هذه الأساليب من نموذج المنصات بيئة مثالية؛ لتنمو وتتكاثر مما ينبئ بثورة في عالم المنصات ستخلق مستقبلا اقتصاديًّا قائما بذاته.

وإذا خضنا في تحديد العوامل والبواعث الرئيسية التي ستحدث هذه الثورة فهي متعددة أبرزها:

#### 1. تطور أساليب التجارة في العالم الرقمي

مقارنة بتجارة الســـلع التي تتباطأ، فإن تجارة الخدمات وتدفق البيانات تتزايد متخطية حدود الزمان والمكان، وقد أتاحت التقنيات الرقمية إمكانية التحول من نماذج الأعمال القائمة على المنتجات إلى نماذج قائمة على الخدمات. على ســـبيل المثال، فإن شـــركات مثل جنرال إلكتريك GE وســـيمنز Siemens بدأت تتحول أكثر فأكثر من مبيعات الأجهزة إلى تقديم خدمات البيانات، بما في ذلك الصيانة التنبؤية للأجهزة، والتأجير المعتمد على الاستخدام[47].

#### 2. الاتجاهات المرجَّحَة للاستمرار والتحقق

وهي ثلاث اتجاهات رئيســة تتركز وتتقوى مع تطور الســياق التكنولوجي المتصــاعد، وتعِد في المســتقبل القريب بتسريع وتيرة الانتقال من النموذج الخطي إلى نموذج المنصات، أولها: بدء عصر جديد وهو عصر

[47] Sangeet Paul Choudary, How The Platform Economy is Reshaping Global Trade. http://platformed.info/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade/

الشبكات التي ستربط بين العناصر الثلاثة: المادي، والرقمي، والاجتماعي، ثانيها: هيمنة عصر البيانات والمتمثل في تدفق سيل البيانات والحاجة إلى ابتكار الأدوات التي يمكنها إدارة وتحليل هذه البيانات، أما ثالثها فهو انطلاق عصر المنصات الذي سيخلق نماذج عمل جديدة تعتمد على الشبكات والذكاء[48].

### 3. تسارع التحول الرقمي Digital Transformation

أسهم فيه انتشار الإنترنت بشكل واسع، إضافة إلى الارتفاع الكبير لمستخدمي الهواتف الذكية، ففي المستقبل القريب سيكون لدى كل فرد هاتفه الشخصي، مما سيؤدي إلى اتصال أكبر بالإنترنت أو ما يعرف بالرقمنة، فتسارع هذا التحول الرقمي وازدياده أدى إلى ظهور هذه المنصات، كما أن كلفة الحصول على منصة تعتبر كلفة منخفضة جدا مقارنة بتكاليف تأسيس شركة أو إنشاء مؤسسة تجارية، هذا فضلا عن أن العائد المالي أو الأرباح تكون مجدية في مجال اقتصاد المنصات[49].

### 4. استقطاب المنصات الكبرى للشركات الصغرى

تسمح المنصات للشركات الناشئة بالمشاركة في التجارة العالمية دون الاستثمار في سلاسل التوريد الخاصة بها. على سبيل المثال تسمح منصة علي بابا Alibaba بنصيب كبير من تجارة الشركات الصغرى والمتوسطة وقد قرر الآن تمويل هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، أمازون Amazon وويتشات WeChat لديها طموحات مماثلة، مما سيكسب هذه المنصات زخما كبيرا عملا بمبدأ "تحقيق الربح للجميع"[50].

---

[48] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

[49] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية، https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[50] Sangeet Paul Choudary, How The Platform Economy is Reshaping Global Trade.
http://platformed.info/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade/

### 5. الابتكار المزعزع Disruptive Innovation

يشير هذا المصطلح في مجال إدارة الأعمال إلى إمكانية تحول فكرة جديدة داخل السوق إلى فكرة إبداعية تخلق قيمة مضافة جديدة، بحيث يحدث هذا الابتكار زعزعة في نظام السوق القديم، ويؤثر في اقتصاده، وقد يزيحه تماما من النظام الاقتصـــادي الموجود حاليا، وهذا الابتكار المزعزع هو ما حدث بالفعل لدى العديد من الشركات التي قررت التوجه إلى اعتماد نموذج المنصات[51].

### د. معطيات وأمثلة تعكس تجليات الانتقال

في عالم الاقتصاد الرقمي تكون الهيمنة للمنصات، لكن التحدي لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يتجاوز ذلك إلى المنافسة المحتدمة بين اقتصاد المنصات واقتصاد الشركات الكلاسيكية، الأرقام والإحصائيات الراهنة في هذا المجال تؤكد ذلك حيث استطاعت العديد من المنصات التفوق على الشركات التي تنافسها في نفس التخصص رغم الفوارق الشاسعة بين النموذجين في الأقدمية، وعدد العمال والموظفين والاختلاف الكبير في حجم الموارد والأجهزة والبنايات، ولتوضيح هذه المفارقة نقدم أمثلة حية لمنصات حديثة أثبتت تفوقها على شركات عملاقة.

### 1. شركة BMW ومنصة UBER

شركة BMW من الشركات الرائدة في مجال تصنيع السيارات، في حين منصة UBER الأقرب لها في نفس التخصص هي أشهر منصة عالمية في مجال النقل، فشركة BMW تقوم بتصنيع وبيع السيارات التي بدورها تقوم بالتوصيل، ومنصة UBER تقوم بنفس الوظيفة، فالنموذجان متقاربان ضمن نفس المجال أو الحقل.

---

[51] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية، https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

شركة BMW تم تأسيها في سنة 1916، ولديها 16000 موظف حاليا، قيمتها السوقية 60 مليار دولار، أما شركة UBER التي هي عبارة عن منصة لا تملك سيارة واحدة على الإطلاق، تأسست سنة 2009 توظف عُشر عدد موظفي BMW وقيمتها السوقية مقاربة أو أكثر بقليل من قيمة BMW إذ تقدر بما يصل إلى 62 مليار دولار.

**2. شركة Hilton ومنصة Airbnb**

مثال آخر يقارن بين شركة Hilton وهي مجموعة فنادق منتشرة في دول العالم، تأسست سنة 1919، لديها 169000 موظف حول العالم، قيمتها السوقية 23 مليار دولار، في مقابل منصة Airbnb التي تجمع بين المؤجر والمستأجر أو بين الشخص الذي يملك الشقة والذي يريد أن يستفيد منها بالاستئجار، إذا علمنا أن Airbnb لا تملك بيتا واحدا ولا شقة على أرض الواقع، وأنها ظهرت في سنة 2008، لديها فقط 5000 موظف، بنسبة 3% من مجموع موظفي Hilton، فإن قيمتها السوقية بلغت 31 مليار دولار، متجاوزة قيمة مجموعة فنادق Hilton بـ 12 مليار دولار.

والأمثلة على ذلك كثيرة كلها تؤكد مدى قوة النموذج الاقتصادي ونجاحه القائم على المنصات في منافسة شركات تقليدية عملاقة، بل والتفوق عليها في الأداء والمردودية بأقل التكاليف وأدنى الموارد المادية والبشرية.

الجدول التالي يوضح التفوق الذي حققته العديد من المنصات على شركات عالمية[52].

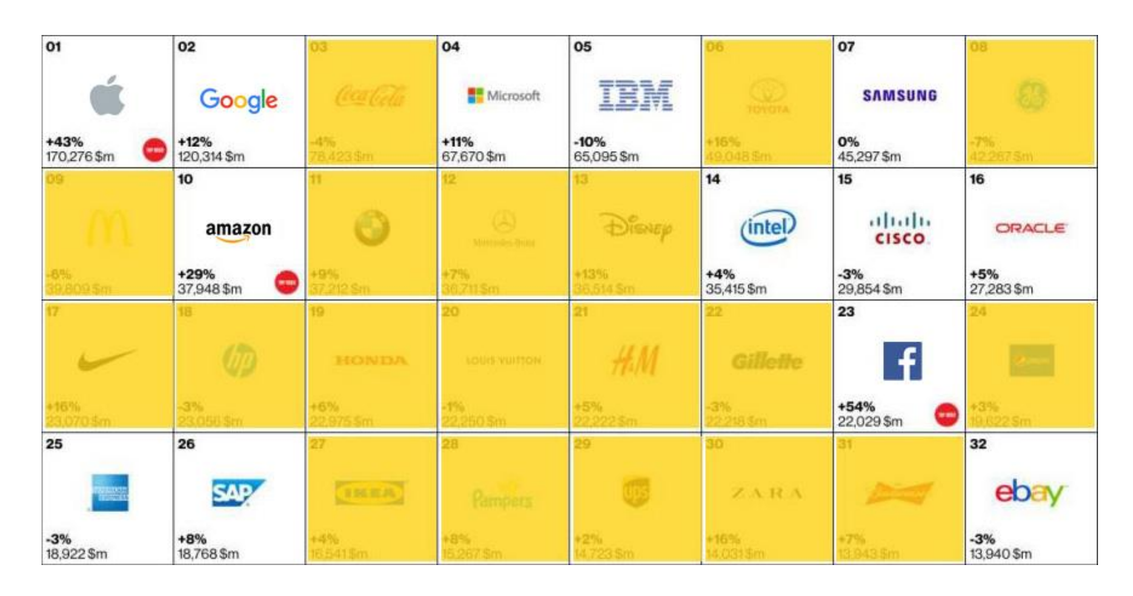
[52] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

| الشركة المنصة | سنة التأسيس | عدد الموظفين | القيمة السوقية بمليار دولار |
|---|---|---|---|
| **BMW** | 1916 | 16 000 | **53** |
| **UBER** | 2009 | 7 000 | **60** |
| **MARRIOT** | 1927 | 200 000 | **17** |
| **AIRBNB** | 2008 | 5 000 | **21** |
| **WALT DISNEY** | 1923 | 185 000 | **165** |
| **FACEBOOK** | 2004 | 12 691 | **315** |
| **KODAK** | 1888 | 145 500 | **30** (في ذروة الشركة) |
| **INSTAGRAM** | 2010 | 13 | **1** (استحوذت عليها فيسبوك) |

تعكس الأرقام الواردة في الجدول بكل وضوح التفوق الكبير الذي أحدثته المنصات على الشركات العادية، رغم أن معايير التقييم غير متكافئة بين النموذجين، بمعنى أن هذه المعايير غير منصفة بالنسبة للمنصات إذا أخذنا بعين الاعتبار السنوات الطويلة التي راكمت فيها الشركات التقليدية تجربتها وقيمتها مقارنة بالعمر القصير للمنصات المنافسة لها، ناهيك عن الموارد الضخمة التي تتمتع بها هذه الشركات من أعداد كبيرة من الموارد البشرية والمادية في مقابل الحجم الضئيل الذي تتوفر عليه المنصات والذي يشكل الحد الأدنى من هذه الموارد.

وفي دراسة أخرى حديثة تظهر بداية هيمنة المنصات على المراتب الأولى في ترتيب الشركات الكبرى ضمن الاقتصاد العالمي، بحيث أوضحت نتائج الدراسة التي شملت 32 علامة تجارية عالمية لأهم الشركات، أوضحت أن 13 علامة تجارية من بين الـ 32 هي علامات لمنصات إلكترونية وهذا عدد مهم يمثل نسبة 40,62% من مجموع أشهر وأقوى الشركات العالمية المشمولة بالدراسة، وأن المرتبتين الأولى والثانية

احتلتهما منصتين هما: على التوالي أبل Apple وغوغل Google، وأن أعلى نسبة نمو حققته ثلاث منصات وهي فيسبوك Facebook (+54%)، تليها أبل Apple (+43%)، بعدها أمازون Amazon (+29%). (انظر الجدول أسفله).




**ترتيب المنصات من بين أشهر العلامات التجارية العالمية**[53]

% تشير إلى نسبة النمو المحقق مقارنة بالسنة السابقة

$ تشير إلى قيمة أسهم العلامة التجارية

[53] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016. https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

### هـ. عصابة المنصات الأربع The Gang of Four

في ذات السياق تُظهر معطيات الجدول تميز أربع منصات رائدة من بين باقي المنصات الأخرى وهي ما أطلق عليها اسم عصابة المنصات الأربع، ابتكر هذا المفهوم فيل سايمون PHIL SIMON في كتابه عصر المنصة The Age of the Platform هذه المنصات الأربع هي Amazon، Apple، Facebook و Googleقامت هذه المنصات بإبداع نمط جديد من الأعمال وخلق ابتكار مزعزع يعيد تعريفها وصياغتها، إن أغلب الشركات تبقى محافظة على ما تقوم به وتظل حبيسة نموذج تقليدي قديم لهذا إن لم تستطع تغيير هذا النموذج وتطوير أنماط عمل مختلفة ومبتكرة، فإنها لن تتمكن من الاستمرار والبقاء، بينما تدرك المؤسسات الواعية أهمية الانخراط في عالم المنصات.

إن ما يجعل Amazon، Apple، Facebook وGoogle أفراد العصابة الأربعة هو اشتراكهم في مجموعة من السمات التي تميزهم عن باقي المؤسسات والشركات وهذه الميزات تجعلهم يحققون دائما السبق في التطوير والابتكار، أول شيء أنهم يقومون دائما بإضافة خصائص وأشياء جديدة داخل منصاتهم، إذ أنهم لم يكتفوا فقط بالوصول إلى مرحلة تقنعهم باكتمال وظائف وميزات المنصة، وإنما هم دائمو الإضافة والتطوير على سبيل المثال بدأت Amazon بالكتب، ثم قامت بوضع ميزات جديدة وهي المحتويات المنقوشة على أقراص CD ثم DVD، بعدها قامت بابتكار خاصية جديدة اسمها Kindle وطورت تطبيق Amazon App وغير ذلك[54].

كانت Apple هي الأخرى إلى عام 2007 شركة كمبيوتر، حتى قامت بالتوجه إلى منحى مختلف عما كانت عليه، وهو الدخول إلى عالم الهاتف المحمول ومجال إنشاء التطبيقات الجوالة وتطويرها.

---

[54] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

أمر آخر مشترك بين هذه المنصات هو تركيزهم على المستهلك أكثر من تركيزهم على المنتج، إذ يعملون على دراسة سلوك المستهلك والاستجابة إلى كل ما يهمه ويلبي حاجته، والإفادة من هذه الدراسة في توجيهه نحو الميزة أو الخاصية الجديدة، كما تشترك عصابة المنصات الأربع في مجال التقنيات الجديدة والعمل على تطويرها مثل تقنيات واجهة برمجة التطبيقات (API) وحزمة أدوات تطوير البرمجيات (SDK)[55] التي تمكن من التواصل بين مختلف أنظمة الحاسوب، وأنظمة التشغيل وتفاعل المنصة مع باقي الأجهزة والواجهات.

أضف إلى ذلك أن هذه المنصات الرائدة تشترك في ميزة أخرى وهي ما يسمى بالقادة أو الرواد الأيقونيون Iconic Leaders وهي أن هذه المنصات تتمتع بقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بجرأة عالية، لهذا عندما يتم اتخاذ أي قرار حاسم يخدم مصلحة المنصة يتم تنفيذه والسير عليه حتى تحقيقه[56].

عندما نقرأ هذه المعطيات ونرى أن Facebook لا يصنع أي محتوى وUber لا يملك سيارة أجرة واحدة، ومنصة Amazon التي تجمع بين البائعين والمشترين لا تملك كذلك أي مخزن لحفظ هذه البضاعة وإنما هو فقط نظام على الإنترنت ذو كفاءة عالية يربط بين المجهّز (البائع) وبين المشتري، وأن كلفة الإنتاج لهذه المنصات شبه معدومة[57]، يظهر لنا جليا أن نموذج المنصات سيحدث ثورة في مجال الاقتصاد والأعمال وتغييرا جذريا في نظم اشتغالها وبالتالي سيشكل مستقبل الاقتصاد القادم.

---

[55] ويكيبيديا، حزمة أدوات تطوير البرمجيات، الولوج 10 نونبر 2018
https://goo.gl/P6ZfPz

[56] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[57] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية،
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

| يستفاد من الفصل الثاني |
| --- |
| يشير النموذج الخطي أو نموذج الأنابيب إلى المراحل التي يمر عن طريقها المنتج من أصله كمادة خام إلى مرحلة التوزيع عبر القنوات المتعددة مرورا بمرحلتي الإنتاج والتجميع. |
| تعمل الشركات "التقليدية" التي ظلت تهيمن على الصناعة لعقود من الزمن، وفق النموذج الخطي، وتقوم بخلق القيمة عبر سلسلة القيمة الكلاسيكية، حيث تخضع المدخلات في أحد طرفي السلسلة لمجموعة من الخطوات المتتالية التي تحولها إلى مُخرج ذي قيمة أكبر وهو المنتج النهائي. |
| من ميزات النموذج الخطي بساطة بنيته، مراحله الميكانيكية التي تتم بشكل آلي، تراكم وتدفق القيمة في خط أفقي، ارتفاع كلفته من حيث الموارد المادية والبشرية، ضعف التشبيك. |
| يتكون نموذج المنصات من ثلاثة أقطاب رئيسة وهي المنتِج، والمستهلك، والمنصة التي توفر لهؤلاء الفاعلين بنية تحتية افتراضية ومجموعة من القواعد تحاكي سوقا متعدد الأطراف، يتم تداول قيمة داخل المنصة عن طريق التفاعلات والتأثير الشبكي بين الشركاء الخارجيين. |
| تتكامل الأقطاب الثلاثة لنموذج المنصة فيما بينها بنيويا ووظيفيا. |
| تكتسب القيمة قوتها من قدرة المنصة على زيادة علاقات التشبيك والتفاعل، وعناصر القيمة قد تتخذ أشكالا متعددة. |
| من ميزات النموذج الشبكي للمنصة: استيعاب الطفرة التكنولوجية ومواكبتها، توظيف وسائل تقنية حديثة، استبدال الموارد المادية بأنظمة معلوماتية وخدمات رقمية، وتطبيقات افتراضية، تقليل الخسائر والتكاليف، تعزيز التشبيك وتوزيع القيمة، توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الهائلة والخوارزميات... |
| من أهم الأسباب التي أدت إلى التحول من النموذج الخطي إلى نموذج المنصات: الابتكار المزعزع، تطور أساليب التجارة في العالم الرقمي، استقطاب المنصات الكبرى للشركات الصغرى، الاتجاهات المرجَّحَة للاستمرار والتحقق، تسارع التحول الرقمي. |
| أثبتت العديد من المنصات الحديثة تفوقها على شركات عملاقة مما يؤكد قدرة نموذج المنصات على إحداث ثورة في مجال الاقتصاد والأعمال، وتغييرا جذريا في نظم اشتغالها وبالتالي سيشكل مستقبل الاقتصاد القادم. |

## الفصل الثالث: التأثير الشبكي ميزاته وفوائده

### أ. التفاعلات داخل المنصة وأثرها في عمليات الجذب والتغذية الراجعة

تكمن قوة المنصة وفعاليتها في مدى تأثيرها الشبكي، هذا المفهوم المحوري يحدد حيثيات العلاقة التفاعلية التي تربط بين مستخدمي المنصة سواء كانوا منتجين أم مستهلكين.

"في عالم دائم الاتصال بالإنترنت سيزداد تركيز الأعمال على مدى استعدادها وقابليتها لخلق تفاعلات بين المستخدمين، إن هدف المنصة هو تعزيز وتقوية هذه التفاعلات بين المنتجين والمستهلكين بكفاءة وبصفة دائمة ومتكررة"[58].

فهي إذن علاقة تأثير وتأثر متبادلين بين الطرفين تتيح فهم كيفية حدوث عمليات الجذب والتغذية الراجعة التي تحصل داخل المنصة من الجهتين، فتقييم المنتج، أو الخدمة، أو الأداء هو الذي يوفر تغذية راجعة متبادلة بين المستخدمين ذهابا وإيابا في الاتجاهين على شكل حلقة دائرية ذات تفاعل متجدد ومتواصل. (انظر المخطط أسفله).

[58] Sangeet Paul Choudary, Platform Scale, First Edidion 2015, Amazon. https://goo.gl/BmUcPK

| الاتصالات الهاتفية | المتصلون بالهاتف |
| --- | --- |
| ركاب Uber | سائقو Uber |
| مشتري eBay | بائعو eBay |
| لاعبو Xbox | مطورو Xbox |
| حاملو بطاقات Amex | تجار Amex |
| مرضى Aga Khan | أطباء Aga Khan |
| مشاهدو Youtube | ناشرو فيديوهات Youtube |
| مستأجرو AirBnb | غرف AirBnb |
| سائقو سيارات Tesla | محطات تعبئة Tesla |
| موظفو LinkedIn | مشغلو LinkedIn |
| مستخدمو Android | مطورو Android |

### عمليتا الجذب والتغذية الراجعة[59]

والأمثلة على ذلك كثيرة كما يُظهر المخطط ، فإذا إذا لاحظنا أن منصـــة Uber تعمل على الربط بين السـائق والراكب، وكل منهما يعطي تقييما عن أداء الآخر بحيث إن هذا التقييم يعزز القيمة المتبادلة في المنصـة، ويتم نفس الشـيء بين البائع والمشـتري داخل منصـة eBay للتجارة الإلكترونية، وبين مطوري تطبيقات الأندرويد ومسـتخدمي هذه التطبيقات عبر المنصـة، أيضـا منصـة Airbnb للعقارات يمكن عن طريقها التواصـل بين مالك الشـقة والمسـتأجر وإبرام الصـفقة، والأمر ذاته بين ناشـري الفيديوهات ومشـاهديها عبر اليوتيوب، حيث تتيح المنصـة إمكانية التفاعل بينهم عن طريق تقييم المشـاهد للمحتوى

[59] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Network Effects: The Power of the Platform, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

بأن يعلق، أو يعطي إعجابًا، أو عدم إعجاب، أو مشاركة، وهذا يعطي بدوره تغذية راجعة متجددة لكلا الطرفين مما يعزز عمليات الجذب.

"تحقق المنصــات أعمالا مســتدامة عندما يتفاعل فيها المنتِج والمســتهلك بصــفة منتظمة، تتيح منصــة Uber تفاعلا متجددا ومتواصــــلا بين الســــائقين والركاب مما يؤدي إلى تحول خدمة التوصــــيل إلى مال...أمازون Amazone تتطور وتتوسع باستمرار؛ لأنها تتيح تفاعلات اقتصادية إيجابية بين البائعين والمشترين وسط بيئتها الرقمية..."[60].

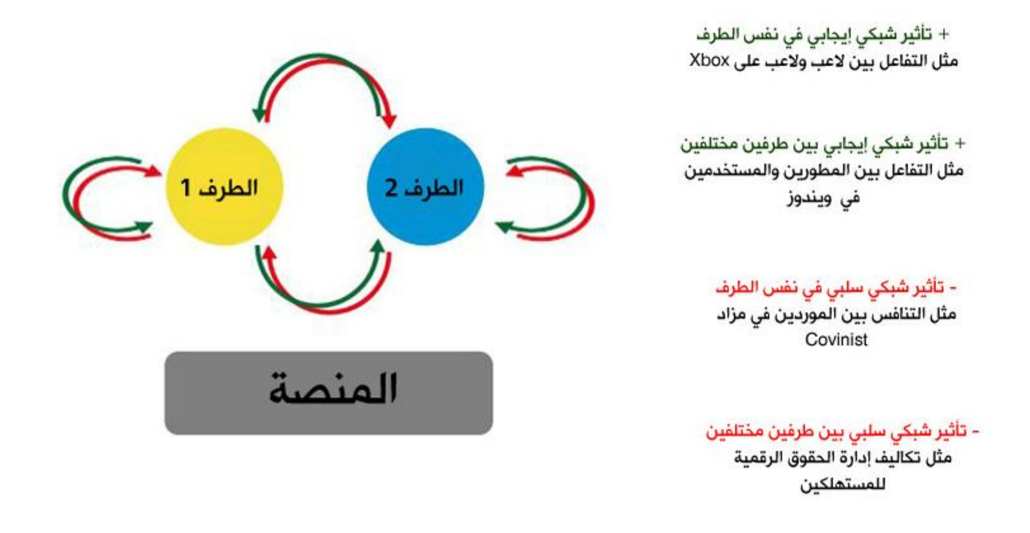
**ب. التأثير الشبكي مفهومه وأثره المحدد في خلق القيمة**

يحيلنا مفهوم التأثير الشـبكي إلى تعاريف تحدده من زوايا مختلفة، فمن حيث أهميته ودوره في إحداث قيمة داخل المنصـة هو: " المصـدر الرئيسـي لخلق القيمة والميزة التنافسـية داخل منصـات الأعمال، لاسـيما في سياق الاقتصاد الحالي"[61].

من حيث تأثيره في قيمة المنتَج وفوائد تحققه على المنصــة ككل: "يحصــل المنتج ذو تأثيرات شــبكية أكبر على قيمة أكبر كلما زاد عدد المســتخدمين الذين يســتخدمونه، ولا تتحقق التأثيرات الشــبكية إلا بعد الوصــــول إلى الكتلة الحرجة Critical Mass، على أنها يمكن أن تكون مصــــدرا قويا للقيمة والميزة التنافسية فيما بعد تلك النقطة"[62].

[60] Sangeet Paul Choudary, Platform Scale, First Edidion 2015.
[61] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Network Effects: The Power of the Platform, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform
[62] Sangeet Paul Choudary, Virality vs. Network Effects, While often confused, the two are actually very different
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMUFl5d1pTU202Q1E/view

أما من حيث أنواعه أو الأشـــكال التي يمكن أن يتخذها يمكن القول: إن "هناك أربعة أنواع من التأثيرات الشبكية داخل منصات السوق ثنائي الطرفين (يضم منتجين ومستهلكين)، هي: تأثير شبكي بين طرفين متشـابهين (مسـتهلك إلى مسـتهلك، منتِج إلى منتِج)، وتأثير شـبكي بين طرفين مختلفين (مسـتهلك إلى منتِج، منتِج إلى مســتهلك). وهذه الأنواع من التأثيرات الشــبكية قد تكون ذات أثر إيجابي أو ســلبي، وبالتالي فإن المنصــة الناجحة هي التي تســتطيع تدبير جميع هذه التأثيرات المتنامية وحوكمتها"[63]. (انظر المخطط أسفله).




**أنواع التأثير الشبكي في منصة ثنائية الطرفين[64]**

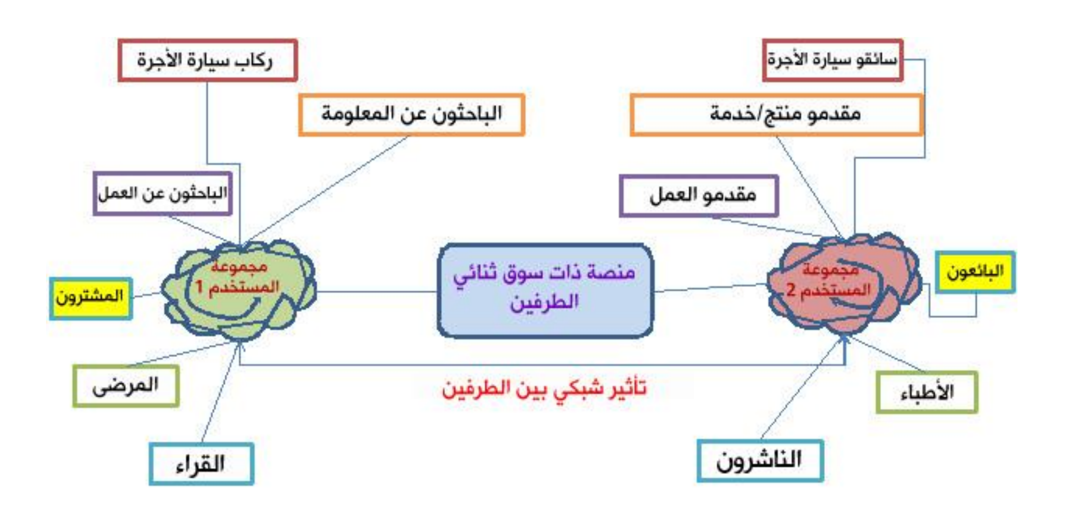
من مظاهر التشــبيك أنه يكون في اتجاهات متعددة ومتشــابكة مع جهات أخرى خارجية متصــلة بكل طرف من الأطراف المتصلة عبر المنصة، (خلاف النموذج الخطي الذي يتخذ مسارا أفقيا في اتجاه واحد)،

[63] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Network Effects: The Power of the Platform, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

[64] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Network Effects: The Power of the Platform, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

وذلك عن طريق تقديم أو عرض المحتوى أو المنتج أو الخدمة فيحدث الانجذاب إليه واســـتهلاكه، إذ إن هذه التقييمات التي قد تكون على شـــكل تعليقات أو نجمات، أو إعجابات، أو مشـــاركات... تبقى مســـجلة على حائط ،أو صـــفحة، أو بروفايل كل مســـتخدم على المنصـــة، ومنه إذا دخل مســـتخدمون آخرون مهتمون بالخدمة أو المنتج أو المحتوى على هذا البروفايل، أو الصفحة فيمكنهم الاطلاع على هذه التقييمات وبالتالي أخذ فكرة عن درجة الأداء وجودة الخدمة أو المنتج، مما يشـــجعهم على التواصـــل والتفاعل مع صـــاحبه، وبالتالي تعزيز علاقات التفاعل بين الأطراف، والزيادة في اتســـاع حجم التأثير الشبكي من خلال جذب أعداد أكبر من المستخدمين.

هذه الخاصية التي تعتمدها المنصة في طريقة اشتغالها، أي خاصية التشبيك، هي ما يعطي للمنصة قوتها وتماسكها كما هو الشأن في منصات السوق ثنائي الطرفين (انظر المخطط أسفله).

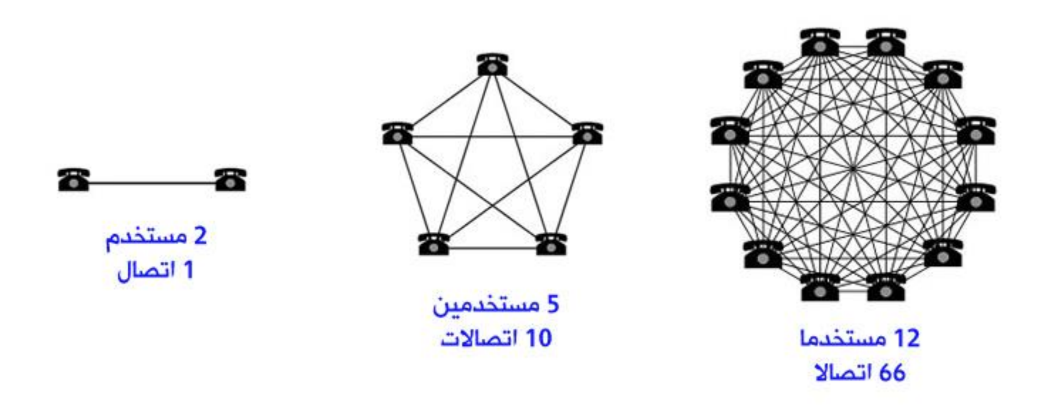



**التأثير الشبكي في منصة ذات سوق ثنائي الطرفين**[65]

[65] Google images, Two-Sided Markets, Platforms and Policies, Accessed, October 02, 2018. http://urlz.fr/7SUq

### ج. التأثير الشبكي وأثره في القيمة داخل المنصة

إن للتأثير الشبكي وظائف مهمة وفوائد كبيرة في كل منصة تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز، إذ إنه يعدُّ بمثابة صلب عمل أي منصة، يتجلى ذلك في قدرته على جلب مستخدمين جدد للمنصة وتعزيز علاقات التفاعل بينهم، فهناك مستخدمون يستهلكون، وآخرون ينتجون داخل المنصة، وكل طرف منهما يعطي قيمة مضافة للطرف الآخر من خلال التقييمات والتغذية الراجعة المتجددة والمتواصلة بينهم، فكلما ازداد عدد المستخدمين داخل المنصة كلما ازدادت قيمتها، والعكس بالعكس، أي كلما اكتسبت المنصة قوة وشهرة أكبر كلما جلبت عددا أكبر من المستخدمين، وهي ما يعرف بقاعدة Metcalfe وهي قاعدة جوهرية لابد من استحضارها في استراتيجية عمل أي منصة. (انظر الرسم التوضيحي أسفله).




**قاعدة Metcalfe المعبرة عن قوة التأثير الشبكي داخل المنصة**[66]

يتضح من الرسم أنه كلما زاد عدد المستخدمين زادت عدد الاتصالات بينهم، ففي الحالة الأولى (على اليسار) هناك إمكانية إحداث اتصال واحد فقط بين مستخدمين اثنين، بينما في الشكل الثاني ازداد

[66] Wikipedia l'encyclopédie libre, Loi de Metcalfe, accédé le 02 octobre 2018. https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe

عدد الاتصالات إلى عشر اتصالات مع ازدياد عدد المستخدمين إلى خمسة، في حين عندما صار عدد المستخدمين اثني عشر مستخدما ارتفع عدد الاتصالات الممكنة إلى ستة وستين اتصالا، محدثة بذلك شبكة من التفاعلات أكبر تعقيدا وأكثر كثافة و تأثيرا.

هذا ما يحدث بالضبط داخل المنصة عملا بالقاعدة الجوهرية "كلما زاد عدد مستخدمي المنصة كلما زاد التشبيك، وكلما زاد التشبيك ارتفعت قيمة المنصة وزاد تأثيرها في جلب مستخدمين آخرين"[67].

ومن أبرز عوامل إنجاح هذه القاعدة هو ضرورة التركيز في الانتقال بالتأثير الشبكي من داخل المنصة نحو خارجها.

" يجب أن ينتقل تركيز الاهتمام، في أي سوق يعتمد على التأثير الشبكي، من داخل الشركة إلى خارجها، ويرجع سبب ذلك إلى أنه لا يمكن تكييف أو ضبط التأثير الشبكي في الداخل بالسهولة ذاتها التي يكون عليها في الخارج"[68].

قاعدة أخرى لا تقل أهمية، وهي مرتبطة بالمنتَج والذي يجسد بدوره شكلا من أشكال القيمة، بحيث كلما نمت هذه القيمة كلما كثر استعماله من طرف المستخدمين، ومادام الوصول إلى هذا المنتج وتبادله داخل المنصة قد تم عن طريق مجموعة من التفاعلات المتشابكة بين المنتجين والمستهلكين، فهذا يعبر بجلاء عن فائدة التأثير الشبكي ووظيفته في إنجاح هذا التبادل والرواج داخل المنصة وبالتالي فهو تأثير شبكي ناجح Successful Network.

---

[67] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[68] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

من فوائد التأثير الشبكي الناجح كذلك مدى كفاءته وقوته في توظيف آلية التقييم وتفعيلها بين المستخدمين، بحيث يكون هذا التقييم متبادلا في الاتجاهين، وقد يشمل العناصر المختلفة التي يتكون منها النموذج الشبكي للمنصات: المنتِج، المستهلك، عناصر القيمة المتبادلة، وحتى المنصة نفسها من حيث جودة الأداء، مستوى الخدمة، التصميم، سهولة الولوج والتصفح، حل المشاكل... كما أن عملية التقييم تعطي تغذية راجعة متبادلة ومتكررة تضمن تحسين جودة عملها والرفع من كفاءتها وقيمتها.

إن قوة المنصة تعمل على رفع كمّ التشبيك ونوعه، فكفاءة المنصة في تعزيز التشبيك بين مستخدميها وحفاظها على مستوى هذه الكفاءة يحقق لها شهرة وعائدا أكبر، في حين إذا تم إغفال أهمية التشبيك وتأثيره الإيجابي فإن ذلك سيكون له أثر عكسي في كفاءة المنصة وجودة أدائها.

| يستفاد من الفصل الثالث |
| --- |
| تمكن التفاعلات بين المستخدمين من فهم كيفية حدوث عمليات الجذب والتغذية الراجعة التي تحصل داخل المنصة من الجهتين وفق حلقة متجددة ودائمة التفاعل. |
| التأثير الشبكي هو المصدر الرئيسي لخلق القيمة والميزة التنافسية داخل منصات الأعمال. |
| يتحدد مفهوم التأثير الشبكي من زوايا مختلفة: أهميته ودوره في إحداث قيمة داخل المنصة، تأثيره في قيمة المنتَج وفوائد تحققه على المنصة، أنواعه أو الأشكال التي يمكن أن يتخذها |
| يعزز التأثير الشبكي علاقات التفاعل بين الأطراف، ويُسهم في قوة المنصة وتماسكها واتساعها. |
| كلما زاد عدد مستخدمي المنصة زاد التشبيك، وكلما زاد التشبيك ارتفعت قيمة المنصة وزاد تأثيرها في جلب مستخدمين آخرين. |
| يعدُّ التركيز في الانتقال بالتأثير الشبكي من داخل المنصة نحو خارجها، من أبرز عوامل إنجاح المنصة. |
| من فوائد التأثير الشبكي رفع قيمة المنتج عن طريق الوصول إليه وتبادله بين عدد كبير من المستخدمين داخل المنصة. |
| تكمن أهمية التأثير الشبكي في قدرته على تفعيل آلية التقييم التي تهم جميع عناصر وأقطاب المنصة. |

## الفصل الرابع: خاصية التعلم الذاتي للمنصات

إن خاصية تعلم المنصات مرتبطة تمام الارتباط بخاصية التشبيك التي تتميز بها، وبما أن عملية التشبيك لها تأثير كبير في أداء المنصة عن طريق عمليات الجذب والتقييم والتغذية الراجعة، فإن جميع هذه العناصر تشكل آليات فاعلة في تعلم المنصات، وإكسابها القدرة على اتخاذ القرارات، وفهم سلوك المستخدمين والاستجابة لمتطلباتهم وإدراك رغباتهم، وتوفير الخيارات المناسبة لهم، والأمثلة على ذلك كثيرة.

### أ. تعلم المنصة وآليتا التقييم والتغذية الراجعة (غوغل Google نموذجا)

استطاعت منصة Google تطوير خوارزمياتها فيما يتعلق بمحرك البحث بشكل يمكنها من استخدام مثالي للبيانات التي يزود بها المستخدم المحرك عن طريق قيام هذا الأخير بتخزينها، معالجتها، تحليلها ثم إعادة توظيفها لفائدة المستخدم نفسه أثناء ولوجه واستخدامه مرات أخرى، وتتم هذه العملية على النحو الآتي، فعندما يبحث المستخدم داخل محرك Google عن كلمة مفتاحية معينة، يحصل Google في كل نقرة يقوم بها المستخدم على تغذية راجعة تمكن المنصة من تقييم عنوان الموضوع، أو المقال، أو الرابط المطلوب عن طريق تخزينه وتصنيفه وترتيبه حسب عدد مرات البحث، وعندما يأتي شخص آخر ويبحث في نفس الموضوع ويدخل كلمة مفتاحية أو عبارة قريبة أو مشابهة ولها ارتباط بالمجال ذاته، فهنا يخزن المحرك جميع هذه الكلمات أو العبارات المتشابهة، من أجل إظهارها جميعا عند كتابة إحداها، ومع تنامي وكثرة المدخلات فإن Google يقوم بتصنيفها وتوزيعها حسب المجالات والحقول ومراكز الاهتمام، وكأن المحرك له ذاكرة أو دماغ يتعلم من خلاله، ويستوعب جميع عمليات البحث التي تجري فيه، ولا يقتصر الأمر عند حد الاستيعاب فقط بل يتعداه إلى الاستجابة والرد واقتراح خيارات متعددة.

### ب. فهم سلوك المستخدم عبر البيانات والذكاء الاصطناعي (فيسبوك Facebook نموذجا)

لقد تغيرت الأساليب التقليدية المعتمدة في النموذج الخطي للشركات العادية في فهم سلوك المستهلك، حيث أضحت التكنولوجيا الحديثة التي تستخدمها المنصات في النموذج الشبكي تقدم خدماتٍ متطورة في هذا المجال منها التعامل مع البيانات الهائلة Big Data وتوظيف الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence الذي يعدُّ نمطا من أنماط تعلم المنصات.

"تعدُّ معالجة البيانات الهائلة وتوظيف الذكاء الاصطناعي من بين أهم الركائز التي يعتمدها نموذج المنصات، بحيث تكون الحاجة ماسة في هذا النموذج إلى جمع بيانات عن التفاعلات التي تتم بين المستخدمين ثم إلى آلية تمكن المنصة من معالجة كل هذه المعلومات بشكل دوري... لقد صار بالإمكان حاليا مشاهدة شركات بأكملها تعمل بصورة منصات عندما يتم استبدال الأرقام والحسابات التقليدية بالخوارزميات والذكاء الاصطناعي"[69].

ومع التوظيف المتزايد للذكاء الاصطناعي في المستشفيات والشركات المالية، يمكن مساعدة الأطباء والمصرفيين على فهم البيانات لتشخيص الفرص والمخاطر وتحديدها...ففي تجارة التجزئة، يتم دعم قرارات الاستهلاك بشكل أكثر حكمة...وفي القطاع الصحي، يتاح للمريض تلقي مساعدة في شكل منصات افتراضية تستخدم برامج Chatbots وهي برامج كمبيوتر مصممة لمحاكاة المحادثة مع المستخدمين عبر الإنترنت[70].

[69] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016
http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

[70] Sangeet Paul Choudary, Assistance, Augmentation, And Automation, Three choices for human-machine relationships, and the rise of next-gen platforms
http://platformed.info/assistance-augmentation-and-automation/

إن فهم سلوك المستخدم (مستهلكا كان أو منتجا) يكون انطلاقا من المعطيات التي تتلقاها المنصة من طرفه، بحيث تبتكر المنصة طرقا جديدة في الحوكمة الجيدة لهذه المعطيات وحسن معالجتها وتحليلها، وتتعلم عبر هذه الطرق كيفية توجيه سلوكه والاستجابة لاهتماماته، وتوفير خيارات جديدة أو بديلة لمتطلباته، وبذلك تتحول في عصر المنصات العملة الشهيرة التي تقول: "المحتوى هو المتحكِّم" إلى شعار جديد هو: "اهتمام المستخدم هو المتحكِّم" أو بمعنى آخر سيتم الانتقال من المبدأ الاقتصادي الذي يركز على المنتَج في النموذج التقليدي إلى التوجه الرقمي الذي يركز على المستخدم في النموذج الشبكي.

أهم شيء الآن هو العناية باهتمامات المستخدمين لأن لديهم الكثير من الخيارات، وبالتالي فإن الذي يستطيع جذب انتباه المستخدم يكون هو المتفوق...إن ما يشكل التميز في عالم التجارة هو قدرة الشركة على معالجة المحكمين وتحليلهم لبيانات المستهلك التي تجسد سلوكه... وبالتالي من لديه المزيد من البيانات ويستطيع استخدام هذه المعرفة لجذب المستخدمين، يمكنه فهم موقع المستخدم وما الذي يريده، وسيحقق بذلك نشاطا تجاريا ناجحا في عالم اليوم[71].

إن ما يحدث في فيسبوك يجسد ما تم الحديث عنه، فمع كل بوست ينشره المستخدم ومع كل بحث، تفاعل، مشاركة إعجاب يقوم به المستخدم تتعلم المنصة ما الذي يريده هذا المستخدم، المواضيع التي تهمه (أخبار، اقتصاد، قانون، سياسة...)، التخصصات التي تثير اهتمامه (تقنية، أدب، فلسفة، لغات، برمجة، تصميم...)، نوع المحتوى الذي ينجذب إليه (موسيقى، أفلام، رياضة، سفر...)، وبالتالي يقوم فيسبوك بإظهار المواضيع التي تستجيب لهذه الاهتمامات، وإظهار مجموعات وصفحات جديدة تهتم بمواضيع

[71] Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016 http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

مشـــابهة، واقتراح أصـــدقاء جدد لهم نفس الاهتمام أو مرتبطون بأصـــدقاء آخرين عملا بالمقولة الشـــهيرة "صديق صديقي هو صديقي".

وكلما أبدى مستخدم ما اهتماما متزايدا بمنشورات مستخدم آخر عن طريق التفاعل الدائم والإيجابي معها عن طريق الإعجاب أو التعليق أو المشـاركة، فهذا يعطي مدخلات لفيسـبوك تجعله يظهر منشـورات هذا المستخدم للشخص الذي يهتم به بشكل دوري، وقد يعرض له مقترح صداقة مع هذا المستخدم[72].

لقد اسـتطاع فيسـبوك أن يتعلم من جميع هذه البيانات والتفاعلات طرقًا متطورة في حوكمة آليات الجذب والتشبيك.

**ج. تعلم المنصة واتخاذ القرارات (منصات العمل الحرّ نموذجا)**

من الأمثلة على ذلك نأخذ منصات العمل الحرّ، إذ تملك هذه المنصات قواعد بيانات هائلة حول المستخدمين سواء كانوا مستقلين أم أصحاب مشاريع، هذه البيانات تهم معلوماتهم الشخصية وأيضا المجالات التي يتقنونها ويرغبون العمل فيها عن طريق تعبئتها بدقة أثناء التسجيل في المنصة، هذا فضلا عن معرض أعمال خاص بكل مستقل يقوم بإنشائه ضمن الحائط الخاص به، ويمكن لأصحاب المشاريع الاطلاع عليه وأخذ فكرة وافية حول كفاءاته ومهاراته والمشاريع التي سبق له الاشتغال عليها، كما أن هذه المنصات توفر أدوات متقدمة في التقييم والتغذية الراجعة لكل من المستقلين وأصحاب المشاريع.

جميع هذه البيانات تتعلم منها المنصة الكثير بعد حفظها ومعالجتها وتصنيفها بشكل محكم ومنظم، وبعد استيعاب المنصة لهذه المعطيات تأتي عملية اتخاذ القرارات وذلك عن طريق قيام المنصة بمجموعة من

[72] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية، الولوج 26 سبتمبر 2018
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

العمليات التلقائية والموجهة كاستجابات وردود أفعال من أجل جذب المستخدمين (مستقلين وأصحاب مشاريع) وإشعارهم بجديد المنصة فيما يتعلق بمستجدات سياستها وشروط الاستخدام، والأدوات والخدمات المضافة، والمقالات، والروابط والمحتويات المختلفة التي لها علاقة بتطوير أساليب العمل الحر وإنجاح المشاريع، وقوائم المشاريع الجديدة التي أضيفت إلى المنصة... كل هذه التنبيهات تقوم المنصة بإرسالها إلى المستخدمين بشكل دوري عبر البريد الإلكتروني.

ومما يُظهر أن المنصة تتمتع بنوع من الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، فإنها غالبا ما تبعث للمستخدم بقوائم المواضيع والمشاريع الجديدة التي ترتبط بمجال عمله، وتتوافق مع نوع المشاريع التي تهمه وتستجيب لمهاراته.

فلو كان المستقل يتقن مهارة الترجمة مثلا، فإن المنصة ترسل إليه عبر البريد الالكتروني من حين لآخر قوائم لأهم المشاريع وأحدثها المتعلقة بترجمة النصوص، أو المقالات، أو الدلائل، أو البحوث، أو المحاضرات، أو الفيديو، أو المقاطع الصوتية... ونفس العملية تقوم بها المنصة مع أصحاب المشاريع المسجلين فيها بحيث تقدم لهم قوائم خيارات جديدة ومتجددة باستمرار تضم مستقلين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية، عبر ما تعلمته المنصة من التقييمات التي تلقتها عن هؤلاء المستقلين من طرف أصحاب المشاريع الذين سبق لهم توظيفهم.

| يستفاد من الفصل الرابع |
| --- |
| تشمل خاصية تعلم المنصات مجموعة من الآليات الفاعلة التي تُكسبها القدرة على اتخاذ القرارات، وفهم سلوك المستخدمين، والاستجابة لمتطلباتهم، وإدراك رغباتهم، وتوفير الخيارات المناسبة لهم. |
| يرتبط تعلم المنصات بصفة مباشرة بالتأثير الشبكي وعوامل الجذب والتغذية الراجعة التي تحدث داخل المنصة. |
| يتم توظيف تقنيات وآليات متقدمة في تعليم المنصات وترقيتها لفهم جيد لسلوك المستهلك مثل إدماج الذكاء الاصطناعي، ومعالجة البيانات الهائلة، واستخدام الخوارزميات... |
| عن طريق التعلم تبتكر المنصة طرقا جديدة في الحوكمة الجيدة. |
| يؤدي الحفظ والمعالجة والتصنيف المحكم والمنظم للبيانات التي يزود المستخدم بها المنصة إلى إكساب هذه الأخيرة القدرة على اتخاذ قرارات تخدم اهتماماته. |

## الفصل الخامس: تنامي الاقتصاد الرقمي المرتبط بالمنصات بديلا لاقتصاد الشركات

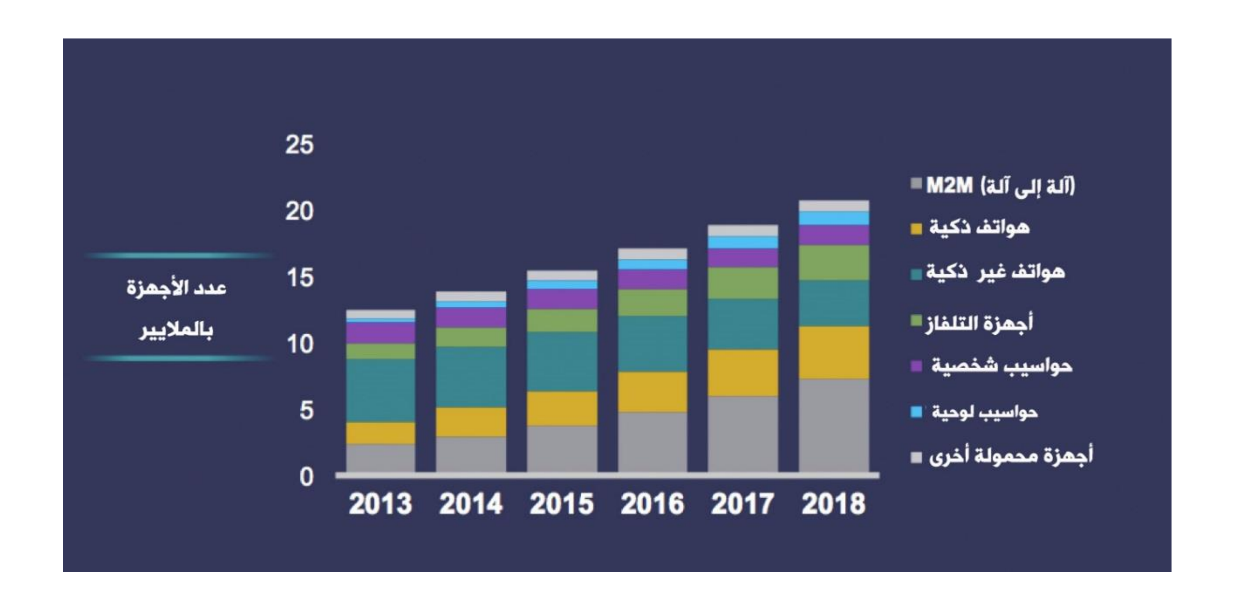
إن السياق التكنولوجي العام الذي يعيشه العالم مع مطلع الألفية الثالثة، لاسيما مع اتساع مجال الرقمنة وتدفق المعلومات وانتشـــار الإنترنت وعموم الأجهزة الذكية، فرض تحدياتٍ كبيرة في أنماط التفكير الاقتصـادي وأسـاليب إدارة الأعمال، وصـارت الحاجة ملحة إلى ابتكار نماذج جديدة في تدبير الموارد وتداول القيمة، وتطوير أدوات حديثة في العلاقات التجارية من إنتاج واستهلاك ، توزيع وعرض ،وطلب وائتمانات[73] وغيرها.

"أسـس نمو التكنولوجيا طريقتين تتعلقان بالاقتصـاد العالمي، تختص الأولى بتأثيره في أسـواق العالم المالية، فيما تعيد الثانية، بواسطة الإنترنت، تحديد مفهوم السوق وأنواع العلاقات التي على الأعمال أن تُحضِّرها بهدف تطويرها"[74].

### أ. بوادر التحول الرقمي

تبين الاحصـائيات المتوقعة من طرف شـركة Cisco VNI التنامي المتسـارع في اسـتخدام الأجهزة الإلكترونية والتواصـل المستمر فيما بينها عبر الإنترنت وعبر شـبكات اتصـال أخرى (انظر الرسم البياني أسفله).

[73] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، اقتصاد، الولوج 06 أكتوبر 2018
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF
[74] كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي: المرحلة التالية؟ تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ص: 164




**النمو العالمي للأجهزة المتصلة حسب النوع[75]**

إن هذا النمو الكبير سيؤثر دون شك في سلوك المستخدم ونمط تفكيره تجاه طرق الاستهلاك والإنتاج والبيع والشراء والذي بدأ يتخلى، منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، عن أساليبه التقليدية المعتمدة على التعامل المادي الملموس والمباشر بين البائع والمشتري وفق نموذج الشركات، واتجاهه عوض ذلك نحو طرق جديدة تعتمد على أجهزة رقمية (هواتف ذكية، حواسيب لوحية وشخصية...) يتم الاتصال فيما بينها عن طريق وسائط افتراضية وبيئات على الإنترنت وفق نموذج المنصات.

ستُسهم ثلاث قوى رئيسية في تعزيز بروز المنصات وهي الوصول إلى الإنترنت في كل مكان مع تغلغل متزايد للهاتف المحمول، وأنظمة برمجية عالية الكفاءة تمكن من ضمان الثقة بين المستخدمين، ثم سهولة الولوج إلى بنية تحتية مشتركة منخفضة التكلفة مجهزة بكافة الأدوات والبيانات الكفيلة برصد وتنسيق التفاعلات.

[75] Thomas Barnett, 2014 Cisco VNI Forecast: It's not just about big numbers. http://urlz.fr/7UNv

اقتضى هذا الاستخدام الكثيف للأجهزة الذكية والاتصال المتشابك بين المستخدمين، تحولا في وظائف الإنترنت وطرق استغلالها وأشكال الاستفادة من خدماتها وإمكاناتها في مجالات الاقتصاد والتجارة وأساليب العمل.

وأدركت الأعمال أيضا أن الإنترنت قد تعدُّ وسيلة جدية لبيع المنتجات والخدمات، وفي نهاية التسعينات، تحققت ظاهرة تحويل الإنترنت من مجموعة أجهزة تختص بالكمبيوتر وقوائم مستقلة إلى سوق واقعية، وكان جيف بيزوس أول من خاض هذه التجربة، فقد وضع لائحة بالمنتجات التي يمكن إدراجها على الإنترنت واعتمد سجلا للبيع بالتجزئة، واليوم يبيع موقعه تحت اسم أمازون عددا كبيرا من السلع[76].

**ب. مؤشرات الانتقال**

لو تحدثنا بشكل عام عن حال الاقتصاد العالمي نجده موزعا إلى حد ما بالتساوي بين القارات، ففي شمال أمريكا بلغت قيمة الناتج المحلي 19.5 ترليون دولار وكذلك في أوروبا مع تقدم قليل في آسيا، نستطيع القول: إن هناك نوعًا من التوازن النسبي[77]. (انظر الرسم أسفله).



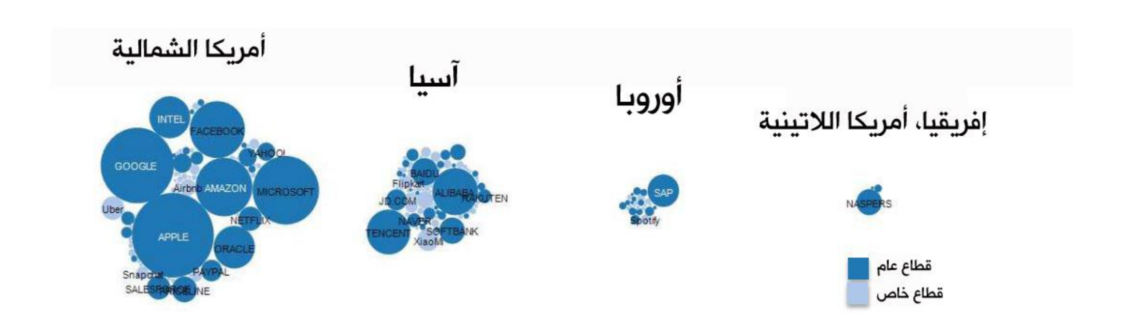

**توزيع الناتج الإجمالي للاقتصاد العالمي حسب القارات 2015**[78]

[76] كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي: المرحلة التالية؟ تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ص: 167

[77] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية، https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[78] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016.

في حين إذا ألقينا نظرة على توزيع اقتصـــاد المنصـــات عبر العالم حســـب القارات، نلاحظ أن أمريكا الشـــمالية تســـتحوذ على أكبر عدد من المنصـــات بزيادة تقدر بــــــ + 1 مليار دولار وفقا لمعيار القيمة السوقية، في حين تحظى الصين بسوق متجانسة، كبيرة وسريعة النمو، بينما تمتلك أوروبا سوقا مجزأة غير متماسكة وقيمتها السوقية أقل من قيمة أمريكا الشمالية بمقدار الربع ($^1/_4$). (انظر الرسم أسفله).




**توزيع اقتصاد المنصات في العالم حسب القارات[79]**

نستنتج من هذه المعطيات أن اقتصاد المنصات في العالم غير متوازن حسب القارات على خلاف اقتصاد الشركات، إذ هناك تفاوت كبير بين عدد وقيمة المنصات، فبينما تحتل آسيا المرتبة الأولى عالميا من حيث اقتصـــاد الشـــركات (23,5 تريليون دولار)، وتتســـاوى كل من أوروبا وأمريكا الشـــمالية في قيمة هذا الاقتصـاد (19,5 تريليون دولار)، نجد في اقتصـاد المنصـات اختلافا في القيم واضـطرابا في القياس بحيث تحتل أمريكا المرتبة الأولى، تليها آســيا ثم أوروبا، فإفريقيا وأمريكا اللاتينية، كما يلاحظ اســتحواذ أمريكا الشـمالية على النصـيب الأكبر في عدد المنصـات العملاقة ذات علامات تجارية عالمية يطلق عليها حيتان المنصـات مثل Google، Apple، Facebook ، YouTube والتي تركزت بشـكل أكبر في هذه القارة.

https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

[79] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 3.

"فيســـبوك Facebook اســـتحوذت على إنســـتغرام Instagram، نوكيا Nokia يبعث لمايكروسوفت Microsoft، نظام أندرويد Android صار أكثر قوة بعد امتلاكه من منصة غوغل Google حيث تجاوز الهواتف الذكية إلى الاســـتخدام في عالم الســـيارات والأجهزة الإلكترونية المنزلية والملحقات المحمولة، في حين يتجه تويتر Twitter نحو تقديم عروض مفتوحة على البورصـة مع منصـة أكثر قوة في التأثير والنشر، بينما تستمر أمازون Amazon وكيندل Kindle بتغيير عالم النشر، بعد إطلاقها مؤخرا منصة جديدة لمعجبي الخيال Fanfiction"[80].

هناك ثلاثة عوامل رئيسية أسهمت في التقدم الحاصل في أمريكا الشمالية فيما يخص اقتصاد المنصات، وهي أولا: انتشار اللغة الإنجليزية التي تدعم بشكل مثالي المنصات الكبرى، ثانيا: النظام السياسي المنفتح الذي يشجع على تطور ونمو المنصات، وثالثا :التوجه الابتكاري والتشاركي الذي يعد نتاجا لثقافة وادي السيلكون المحرك الرئيسي للإبداع[81].

وفي الســياق ذاته لابد من الإشــارة إلى وعي الحكومة الصــينية بأهمية المنصــات، هذا الاقتصــاد الرقمي الناهض، ففي ســنة 2011 كان الاهتمام بمجال المنصــات ضــعيفا جدا، لكن خلال بضــع ســنوات وتحديدا إلى غاية ســنة 2016 ركزت الصــين على تطوير صــناعة المنصــات وأدائها، وأصــبحت تحقق مبيعات بقيمة 25 مليار دولار سنويا[82]، مما أثر بشكل إيجابي في عموم السوق الآسيوية، الشيء الذي يفسر احتلال آسيا للمرتبة الثانية عالميا في مجال اقتصاد المنصات.

---

[80] Sangeet Paul Choudary, The Rise of The Platform: a Seismic Shiff in Business Models https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMajNpMGJLbDFzdTA/view

[81] Christian Sarkar, "The Platform Revolution" – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016 ; Accessed September 26, 2018. http://urlz.fr/7Ozc

[82] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

وبالعودة إلى حيتان المنصات هذه العلامات التجارية الضخمة التي برزت على شكل منصات استطاعت إثبات جدارتها من بين أقوى الشركات التقليدية في تأسيس نموذج اقتصادي جديد كفيل بالرفع من قيمة الأداء والمردودية في الإنتاج من خلال الأرقام التي حققتها في اقتصاد السوق العالمي، وهذه المنصات هي Apple، Google وMicrosoft (انظر الجدول أسفله).

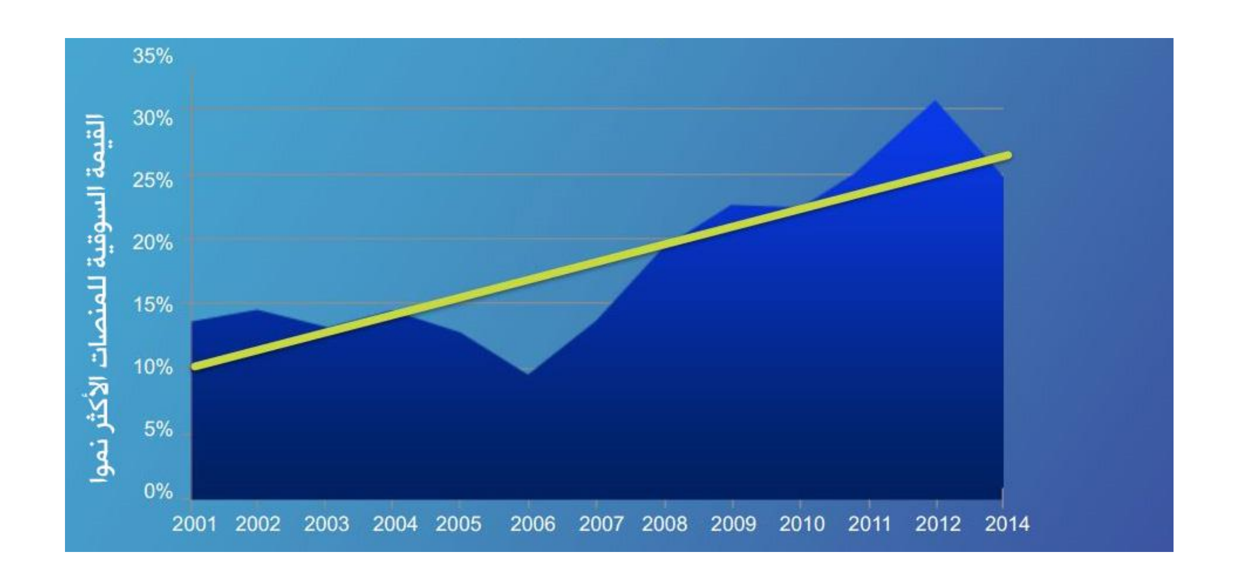
| العلامة التجارية | القيمة السوقية |
|---|---|
| **Apple** | **438** |
| Exxon Mobile | 380 |
| **Google** | **291** |
| **Microsoft** | **282** |
| Berkshire Hathaway | 281 |

**ثلاث من أفضل خمس شركات حققت أعلى قيمة سوقية في عام 2013** [83]

**ج. تمدد اقتصاد المنصات إلى قطاعات أوسع**

لقد اتخذ تطور المنصات وانتشارها خطا متصاعدا، ففي الفترة المتراوحة بين 2001 و2014 استطاع الاقتصاد المعتمد على المنصات تحقيق نموٍّ وصل إلى 35% من القيمة السوقية (انظر الرسم البياني أسفله)، مما يدل على أن اقتصاد المنصات قد صار أكثر أهمية مقارنة باقتصاد الشركات العادية.

[83] Marshall Van Alstyne, Rise of the Platform & What It Means for Business, Slideshare 2013. https://fr.slideshare.net/InfoEcon/the-rise-of-platforms-and-what-it-means-for-business




**النسبة المئوية لنمو المنصات حسب القية السوقية (2001–2014)**[84]

أحدث هذا النمو المتسارع للمنصات توجها جديدا في مسار الاقتصاد العالمي، حيث سيشمل هذا النموذج الرقمي الجديد في المستقبل القريب، جميع الحقول الاقتصادية دون استثناء بدءا من القطاعات الخفيفة وصولا إلى مجالات اقتصادية أكثر ضخامة وأهمية وتعقيدا.

" ستتزايد المنافسة في الصناعة الثقيلة...سوف يتطور قطاع اللوجستيك العالمي إلى نماذج أعمال تجارية تعتمد على منصات تساعد على تجارة أكثر ديناميكية وسلاسل توريد أكثر مرونة، مجال التأمين سيتبنى نماذج جديدة لخلق القيمة مع ظهور المجتمعات الرقمية على المنصات، كما سيلعب الذكاء الاصطناعي دورا مهما في تحويل أساليب التجارة بين الشركات، مانحا أصحابها المزيد من القوة، بينما سيعرف تطور البنية التحتية لمنصات المجال المصرفي والتكنولوجيا المالية اتساعا كبيرا، حيث تستثمر العديد من الشركات

[84] Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

في إيثريوم[85] Ethereum وغيرها من التقنيات مفتوحة المصـــدر المعتمدة على ســـلاســـل الكتل Blockchains"[86].

مع الاتصال المتزايد بالإنترنت، فإن كل صناعة تتحول إلى الاستخدام المكثف للمعلومات، فعلى سبيل المثال، فإن الصناعات التي تركز على الموارد الضخمة، مثل التعدين والطاقة، ستحتاج بشكل متزايد إلى الاستفادة من قوة المنصات لخلق الكفاءة وتسريع التعلم عن طريق ربط مواردها (المعدات والأيدي العاملة والآلات) بشبكة مركزية لتنسيق العمليات...وعليه فإننا سنشهد خلال السنوات القليلة القادمة، تحولا في شركات الصناعات الثقيلة، نحو الاستفادة من دور المنصات قصد تحقيق المزيد من الفعالية[87].

تحيط بنا الفرص التي توفرها المنصات من كل جانب في مجالات متعددة مثل التعليم، والرعاية الصحية، والتأمين، والخدمات القانونية، بحيث صارت لها قابلية أكبر لتبني نظام المنصات، ففي عالم أكثر اتصالا وترابطا، لن تعرف المنصات إلا مزيدا من الأهمية.

الجدول أسـفله يلخص أهم المنصـات العالمية المهيمنة وأقواها، والمنافِسـة بشـدة للشـركات التقليدية في مجالات مختلفة من الاقتصاد العالمي.

[85] wikipedia, Ethereum, Accessed October 07, 2018
https://fr.wikipedia.org/wiki/Ethereum
[86] Sangeet Paul Choudary, How Platforms Transform Traditional Industries.
http://platformed.info/how-platforms-transform-traditional-industries/
[87] Christian Sarkar, “The Platform Revolution” – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016 ; Accessed September 26, 2018.
http://urlz.fr/7Ozc

| المجال | المنصات |
|---|---|
| الزراعة | John Deere, Intuit Fasal |
| التواصـــــل والشـــبكـات الاجتماعية | LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat |
| السلع الاستهلاكية | Nike, Philips, McCormick Foods FlavorPrint |
| التربية والتعليم | Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo |
| الطاقة والصناعات الثقيلة | Nest, Tesla PowerWall, General Electric, Enernoc |
| المالية | Bitcoin, Lending Club, Kickstarter |
| الرعاية الصحية | Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanante |
| الألعاب | Xbox, Nintendo, PlayStation |
| التشغيل والخدمات المهنية | Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom |
| اللوجستيك والتوصيل | Munchery, Foodpanda, Haier Group |
| الإعلام | Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing |
| أنظمة التشغيل | iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows |
| البيع بالتجزئة | Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick |
| النقل | Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, OlaCabs |
| السفر والسياحة | Airbnb, TripAdvisor |

**أمثلة لمنصات رائدة في مجالات اقتصادية مختلفة[88]**

[88] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 1, Today: Welcome to the Platform Revolution, P: 12-13

بناء على ما سبق، يوما عن يوم، سيمتد اتساع نفوذ المنصات إلى جميع القطاعات والأسواق العالمية، هذه شهادات تتضمن معطيات بالأرقام لنماذج من منصات رائدة استطاعت تحقيق التميز والتفوق على شركات تقليدية مما يؤكد قدرة اقتصاد المنصات على خلق نموذج لا يقل كفاءة وفعالية.

"تأسست منصة فيسبوك سنة 2004 واستطاعت الوصول سنة 2018 إلى 1,47 مليار مستخدم يوميا، وقيمة سوقية بلغت 40,6 مليار دولار سنة 2017"[89].

"أظهرت منصة Airbnb قوة المنصات الاقتصادية المتميزة، حيث تمكنت من تحصيل 650 مليون يورو من الحجوزات في السنة، 65 مليون عمولة و6.5 مليار من المدخرات الناتجة عن نشاطهم في أقل من 10 سنوات ودون امتلاكها لأي عقار"[90].

"بعدما تنبهت أبل Apple إلى أن آيفون iPhone ونظام التشغيل الخاص به على أنه أكثر من مجرد منتج أو قناة للخدمات، بل أداة لربط المشاركين في الأسواق ثنائية الطرفين Two-Sided Markets، استطاعت بحلول يناير 2015، عرض 1.4 مليون تطبيق على متجر App Store وتم توليد 25 مليار دولار بشكل تراكمي لفائدة المطورين"[91].

"وصلت القيمة السوقية لغوغل Google 32,66 مليار دولار سنة 2018، وبلغت حصة غوغل في السوق 90% متفوقة على باقي محركات البحث العالمية، 000 30 مليار صفحة تمت فهرستها من طرف

[89] Thomas Coëffé, Chiffres Facebook – 2018, le 4 juillet 2018.
https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/
[90] Adrien Nussenbaum, La révolution des plateformes, 10 Mai 2017
https://www.webhelp.com/fr-fr/actualites-et-idees/blog/la-revolution-des-plateformes/
[91] Marshall W. Van AlstyneGeoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016; Accessed September 26, 2018.
https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

غوغل، كل يوم تتم زيارة 20 مليار موقع عن طريق غوغل، و3,3 مليار عملية بحث تتم يوميا عبر غوغل"[92].

"تم بيع Instagram مقابل 1 مليار دولار ليس بسبب المحتوى المقدم من طرف الثلاثة عشر موظفا الذين يديرون المنصة، ولكن بسبب المشاركات الهائلة المقدمة من طرف ثلاثين مليون مستخدم"[93].

**د. مفاتيح التحول من اقتصاد الشركات إلى اقتصاد المنصات**

صارت شركات المنصات الناشئة تزعزع شركات رائدة في السوق بشكل أسرع من أي وقت مضى بوصفها نموذجًا اقتصاديًّا متكاملا ومختلفًا تماما في نمطه واستراتيجيته، لقد أصبح الاقتصاد العالمي أمام تحول جذري داهم في نماذج الأعمال مدعوم من الإنترنت، وتوليد المزيد من المستخدمين عن طريق التشبيك، إنها حقا معالم ثورة قادمة ستغير ملامح اقتصاد المستقبل.

لقد تنبه رواد الأعمال اليوم إلى أهمية المنصات، فبدأ التوجه إلى إنشائها من أجل ربط مختلف المشاركين بعضهم ببعض؛ بحيث يمكنهم التفاعل وإجراء معاملات وإبرام صفقات، على الإنترنت... إن المنصات تسهم اليوم بشكل كبير في إنشاء أسواق جديدة تماما عن طريق ربط المنتجين والمستهلكين بعضهم ببعض[94].

يشمل التحول إلى النموذج الاقتصادي للمنصات إحداث ثلاث نقلات أساسية.

---

92 Thomas Coëffé, Chiffres Google – 2018, le 21 juillet 2018.
https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-google/

93 Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

94 Sangeet Paul Choudary, The Rise of The Platform: a Seismic Shift in Business Models
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMajNpMGJLbDFzdTA/view

## 1. الانتقال من السيطرة على الموارد إلى تنسيق الموارد

انطلاقا من مفهوم المنافسة القائمة على الموارد، فإن الشركات التقليدية تكتسب قوتها عبر التحكم في الأصول النادرة وذات القيمة العالية –التي لا يمكن عدّها مثالية، ففي نظم الشركات العادية، تشمل هذه الأصول موارد ملموسة، مثل: التعدين والعقارات ،وأصول غير الملموسة مثل: الملكية الفكرية، بينما في نظم المنصات، تكون الأصول التي من الصعب استنساخها هي مجتمع المنصة والموارد التي يملكها ويتشاركها ويساهم فيها، سواء كانت أماكن عمل أو سيارات، أو أفكار ومعلومات، بمعنى أن شبكة المنتجين والمستهلكين هي التي تشكل الأصول الحقيقية[95].

## 2. التحول من الحرص على التحسين الداخلي إلى تعزيز التفاعل الخارجي

تقوم شركات التقليدية بتنظيم قواها العاملة، ومواردها الداخلية لخلق القيمة عن طريق تحسين سلسلة كاملة من الأنشطة المتعلقة بالمنتجات، بدءا من توريد المواد إلى البيع وتقديم الخدمة، في حين تنشئ المنصات القيمة عبرتسهيل التفاعل بين المنتجين والمستهلكين الخارجيين، وبسبب هذا التوجه الخارجي، فإنها غالبا ما تكون لديها تكاليف إنتاج متغيرة ومنخفضة، كما يتم التركيز في نظام المنصات على أساليب وتقنيات إقناع المشاركين والحوكمة المثالية للمجتمع الرقمي.

## 3. التوجه من الاهتمام بقيمة العميل إلى التركيز على قيمة المجتمع

يهتم اقتصاد الشركات ما أمكن بتعظيم القيمة بالتركيز على تمديد مدة صلاحية العملاء بوصفهم أفرادًا تجاه المنتجات والخدمات، والتي تتركز جميعها عند نهاية سلسلة من العمليات الخطية، في المقابل، يسعى

[95] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016 https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

اقتصاد المنصات إلى تعظيم القيمة الإجمالية لمجتمع رقمي موسع في عملية دائرية، متكررة، قائمة على التغذية الراجعة[96].

### د. ملامح تحقيق الانتقال وتجلياته

سيؤدي تطور المنصات ونموها إلى تغيير ملامح الاقتصاد العالمي الذي ساده النموذج التقليدي للشركات، وقد بدأت ملامح هذا التحول تظهر على أرض الواقع، إذ فرضت المنصات فعاليتها وكفاءتها متجاوزة العديد من العقبات التي واجهتها العولمة، موفرة بديلا مبتكرا في شتى المجالات، وذلك من عدة أوجه أبرزها كون أنظمة التصنيع الرقمية المتقدمة تقلل تكاليف الإنتاج وتدعم سلاسل التوريد المحلية، كما أن بنية وعناصر المبادلات التجارية تتطور نحو نماذج رقمية، فضلا عن أن قوة المنصات تتنامى يوما بعد يوم، وتكتسب تأثيرا أكبر في الاقتصاد، حيث إن منصات شبكات التواصل الاجتماعي ومنصات المعاملات الاقتصادية تتلقى باستمرار بيانات يمكن استخدامها في عمليات صنع القرار على نطاق أوسع، على سبيل المثال، تعمل الآن البيانات التي يتم التقاطها عن طريق منصات التداول مثل Alibaba كنظام تسجيل ائتماني، في حين تتيح البيانات، التي تم تلقيها بواسطة Facebook وغيرها من منصات شبكات التواصل الاجتماعي، وظيفة التحقق من الهوية وإمكانية الوصول إلى منصات تابعة لجهات خارجية.

يمكن لممثلي سلسلة التوريد في مختلف الصناعات استخدام البيانات التي يتم التقاطها بواسطة منصات الذكاء الاصطناعي مثل IBM's Watson و Salesforce Einstein لاتخاذ قرارات أكثر تطورا، بذلك سيكون للمنصات التي تسهل التفاعلات وجمع البيانات دورٌ شديد الأهمية في مستقبل التجارة العالمية.

---

[96] Christian Sarkar, "The Platform Revolution" – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016 ; Accessed September 26, 2018. http://urlz.fr/7Ozc

تسمح الرقمنة للشركات بتحديد جودة وسمعة مورديها، إذ تعمل المنصات التي تدير عمليات سلسلة التوريد على التقاط البيانات حول موثوقية وأداء الموردين، مما يمكن الشركات من اتخاذ قرارات أفضل، يمكن لهذه المنصات أيضا تتبع وتعقب المدخلات عبر سلسلة التوريد وإنشاء سلاسل توريد أكثر مسؤولية واستدامة، كل هذه العوامل يمكن أن تحدد بشكل جيد القدرة التنافسية للشركات في الاقتصاد الرقمي.

أما على مستوى اقتصاد الدول ستؤثر المنصات في مفهوم المنافسة، في سنغافورة على سبيل المثال، ينبغي لأي دولة ترغب في المشاركة في النظام التجاري العالمي الجديد أن تفكر في جذب التدفقات التجارية من جميع أنحاء العالم، لهذا السبب تدرس سنغافورة إنشاء منفذ بيانات مجاني لهذا الغرض، وفي السياق ذاته، قامت الهند ببناء منصة الهند ستاك India Stack حول نظام الهوية Aadhaar وتخطط لنقلها إلى دول أخرى لجذب تدفق البيانات، وفي كلتا الحالتين، يكمن الرهان في هذا الاختيار حول تمكن هذه البلدان من مشاركة تدفقاتها من البيانات مع دول أخرى والاستفادة من الملكية الفكرية التي ستنفرد بها عالميا في هذا المجال[97].

ومن بين العوامل الموجهة إلى تحقيق التحول المحتوم نحو نظام اقتصادي للمنصات هناك ثلاثة توجهات متوقعة ومرجحة التحقق بناء على نماذج حية وواقعية لمنصات رائدة في مجالات اقتصادية مختلفة.

- ستعمل المنصات على استبدال حراس البوابات[98] Gatekeepers، ذوي التكلفة العالية بالمجتمعات الرقمية ذات الحشد الهائل، يوتيوب Youtubeوإي باي eBay على سبيل المثال، سوف تزعزعان عملية حراسة البوابات Gatekeeping المستخدمة في وسائل الإعلام والبيع بالتجزئة، التي يسهر

---

[97] Sangeet Paul Choudary, How The Platform Economy is Reshaping Global Trade; Accessed September 26, 2018.
http://platformed.info/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade/

[98] Gatekeepers وهم الوسطاء المتحكمين في انتقاء وتدبير وصول أصناف من المحتوى إلى العامة
wikipedia, Gatekeeping, Accessed October 10, 2018
https://fr.wikipedia.org/wiki/Gatekeeping

عليها المحررون والمشترون المحترفون، واستبدالها بأي شخص من العامة له القدرة على إنتاج محتوى بحيث تصير السوق نفسها هي التي تقرر نوع المنتَج المطلوب وطبيعته.

- ستقوم المنصات بتجميع الفاعلين غير المتصلين وربطهم في الصناعات المجزأة وغير المتماسكة، من الأمثلة الحية على ذلك منصة الطاولة المفتوحة OpenTable التي تقوم بإتاحة عملية الحجز في المطاعم عبر الإنترنت فيما يزيد عن واحد وثلاثين ألف مطعم عبر العالم من بينها مطاعم غير متصلة، وأيضا منصة RedBus، التي تعد أكبر منصة للحافلات في العالم، تعمل هذه المنصة على جمع جداول مواعيد الحافلات المتفرقة في جميع أنحاء الهند.
- ستسهم المنصات في تحرير قيمة جديدة من الموارد الفائضة ومن المحتوى الذي يضيفه المستخدم، مثال ذلك يتجلى في كون عروض استئجار الغرف في منصة Airbnb وركوب السيارات في RelayRides هي عبارة عن عروض لموارد فائضة للآلاف من الأفراد والتي تشكل قيمة جديدة مضافة للمنصة[99].

[99] Sangeet Paul Choudary, The Rise of The Platform: a Seismic Shift in Business Models https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMajNpMGJLbDFzdTA/view

| يستفاد من الفصل الخامس |
| --- |
| شكل الانتشار الكبير للأجهزة الذكية، والأنظمة البرمجية العالية الكفاءة، والبنيات التحتية التقنية المنخفضة التكلفة عبر الإنترنت، مع مطلع القرن الحادي والعشرين، أهم العوامل التي عززت بروز المنصات. |
| يعرف اقتصاد المنصات توزيعا غير متكافئ عبر العالم مقارنة باقتصاد الشركات وتتركز في شمال أمريكا أقوى المنصات العالمية Google، Apple،Facebook، YouTube بما يعرف بحيتان المنصات. |
| هناك وعي متزايد في آسيا عموما بأهمية المنصات حيث ركزت الصين على تطوير صناعة المنصات وأدائها وأصبحت تحقق مبيعات بقيمة خمسة وعشرين مليار دولار سنويا. |
| تدل عدة مؤشرات على تمدد اقتصاد المنصات في المستقبل القريب إلى قطاعات اقتصادية أكثر ضخامة وأهمية وتعقيدا مثل الصناعات الثقيلة والطاقة والتعدين واللوجستيك... |
| أثبتت العديد من المنصات في وقت وجيز تفوقها على علامات تجارية عريقة في مجالات مختلفة محققة قيمة سوقية مرتفعة. |
| يمرُّ التحول من اقتصاد الشركات إلى اقتصاد المنصات عبر ثلاثة مفاتيح رئيسية: الانتقال من السيطرة على الموارد إلى تنسيق الموارد، التحول من الحرص على التحسين الداخلي إلى تعزيز التفاعل الخارجي، التوجه من الاهتمام بقيمة العميل إلى التركيز على قيمة المجتمع. |
| تتمثل أهم العوامل الموجهة لاعتماد نموذج المنصات في: استبدال حراس البوابات بأي شخص قادر على إنتاج محتوى ونشره، ربط الفاعلين غير المتصلين في الصناعات المجزأة وغير المتماسكة، تحرير قيمة جديدة من الموارد الفائضة. |

## الفصل السادس: تطور العرض والطلب من الشركات العادية إلى المنصات الرقمية

استطاعت ثورة المنصات كسر العلاقة الترابطية التقليدية بين عمليتي العرض والطلب التي اعتمدها النظام الاقتصادي للشركات العادية، وفتحت الباب على مصراعيه لابتكار وإبداع طرق وأساليب اقتصادية غيرت التصورات السائدة حول طبيعة هذه العلاقة ونوع التعامل بين المنتج والمستهلك.

### أ. العرض والطلب في اقتصاد الشركات

يشير مفهوما العرض والطلب في علم الاقتصاد إلى العلاقة التي تربط بين البائعين والمشترين في السوق وتبعا للعرض والطلب يتحدد سعر السلعة أو الخدمة أو المنتَج.

"في أي معاملة بين بائع ومشترٍ في السوق، يتحدد سعر السلعة أو الخدمة وفقا للعرض والطلب في السوق، ويتحدد العرض والطلب بدورهما حسب التطور التكنولوجي والظروف التي يعمل في ظلها البشر"[100].

ولفهم مبدأ العرض والطلب في اقتصاد السوق لابد من تحديد مفهوم كلِّ مصطلح على حدة وتوضيح آلية اشتغاله.

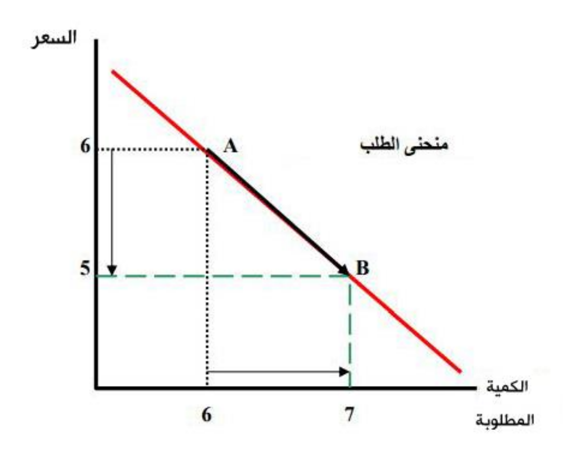
### 1. الطلب

يمثل الطلب الطرف الأول في السوق، حيث يقوم المستهلك بطلب السلع والخدمات المختلفة وشرائها، ويقوم المستهلك بوضع جدول طلب خاص به يوضح الكميات التي سيقوم المستهلك بشرائها مقابل كل سعر محتمل لهذه السلعة، ويشير قانون الطلب إلى أنه بافتراض بقاء الأشياء الأخرى على حالها*، فإن العلاقة بين سعر السلعة والكمية المطلوبة منها هي علاقة عكسية (انظر الرسم البياني أسفله)[101].

---

[100] إيرينا أسمونسون، العرض و الطلب، التفاعل بين المشترين والبائعين في السوق يحدد سعر السلعة في السوق، التمويل و التنمية، المجلد 47، العدد 2، 2010
https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2010/06/pdf/basicsa.pdf

* المقصود بـ"بقاء الأشياء الأخرى على حالها" هو ثبات العوامل المحددة للطلب.



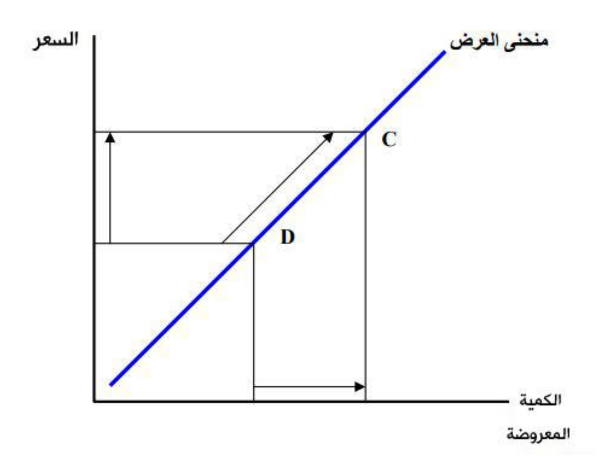

يعكس الميل السالب لمنحنى الطلب العلاقة العكسية بين سعر السلعة والكمية المطلوبة منها حيث يؤدي انخفاض سعر السلعة (من 6 إلى 5 دنانير) إلى ارتفاع الكمية المطلوبة (من 6 إلى 7 وحدات) أي التحرك من النقطة (A) إلى النقطة (B) على منحنى الطلب.

### 2. العرض

يمثل العرض الجانب الثاني من السوق، حيث يقوم المنتِج بإنتاج السلع والخدمات المختلفة وبيعها، فعند كل سعر محتمل للسلعة التي ينوي المنتج عرضها، نجد هناك كمية معينة سيقوم المنتج بعرضها وبيعها، وينص قانون العرض على أنه بافتراض بقاء الأشياء الأخرى على حالها*، فإن العلاقة بين سعر السلعة والكمية المعروضة منها هي علاقة طردية. (انظر الرسم البياني أسفله)[102].

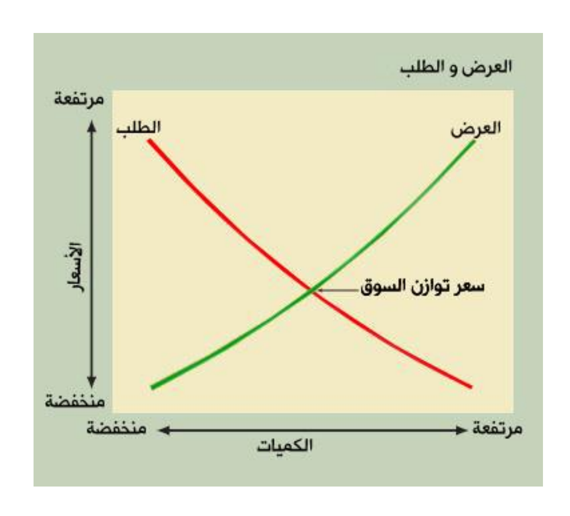
[101] السوق: الطلب والعرض
https://kantakji.com/media/175382/file2280.pdf

[102] السوق: الطلب والعرض
https://kantakji.com/media/175382/file2280.pdf




يعكس الميل الموجب لمنحنى العرض العلاقة الطردية بين سعر السلعة والكمية المعروضة، حيث يؤدي ارتفاع سعر السلعة إلى ارتفاع الكمية المعروضة منها، أي التحرك من النقطة (D) إلى النقطة (C) على منحنى العرض.

إن مفهومي الطلب والعرض في اقتصاد الشركات التقليدية هما اللذان يحددان سعر توازن السوق، وهو السعر الذي لا توجد فيه زيادة في العرض أو زيادة في الطلب[103]. (انظر الرسم البياني أسفله).




* المقصود بـ"بقاء الأشياء الأخرى على حالها" هو ثبات العوامل المحددة للعرض.

[103] إيرينا أسمونسون، العرض و الطلب، التفاعل بين المشترين والبائعين في السوق يحدد سعر السلعة في السوق، التمويل و التنمية، المجلد 47، العدد 2، 2010

https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2010/06/pdf/basicsa.pdf

يمثل الرسم البياني منحنى العرض ومنحنى الطلب، حيث الأسعار على المحور الرأسي والكميات على المحور الأفقي، وعادة ما يكون العرض في حالة ميل صعودي؛ لأن ارتفاع السعر يحفز الموردين على زيادة الإنتاج، بينما يعدُّ الطلب في حالة ميل هبوطي؛ لأن ارتفاع الأسعار يثبط المستهلكين عن الشراء، والنقطة التي يتقاطع عندها المنحنيان هي سعر توازن السوق أي السعر الذي يتماثل عنده العرض والطلب.

**ب. اقتصاد المنصات والتصور الجديد**

في عالم المنصات تختلف طريقة العمل بمبدأ العرض والطلب؛ لأن هناك عدة عوامل تتحكم في هذه العملية، وذلك راجع من جهة لطبيعة بنية المنصة من حيث كونها عبارة عن سوق ثنائية الأطراف Two-Sided Market، ومن جهة أخرى وجود مجموعة من القوانين المؤثرة في تحريك عمليتي العرض والطلب داخل المنصات منها التأثير الشبكي، التفاعلات بين المستخدمين ودور كل واحد منهم هل هو مزود، شريك، شريك محتمل، أو منافس، الجودة والكمية، حلقة الجذب والتغذية الراجعة، القيمة المتبادلة، مستوى تدبير الحوكمة لجذب الشركاء واستثماراتهم وغيرها من الخصائص المؤثرة في نموذج المنصات.

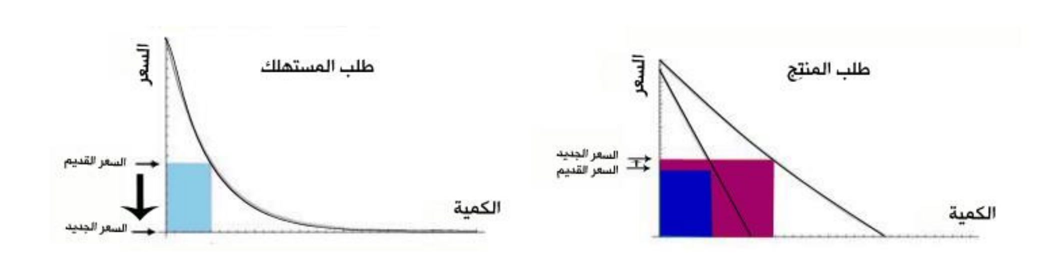
سنستعرض ثلاث تجارب متميزة وجديدة لمنصات استطاعت تغيير النمط التقليدي في توظيف مبدأ العرض والطلب، وابتكار أفكار غير مسبوقة خلقت تحولا إيجابيا في سياساتها الاقتصادية وقواعد تدبير التعاملات بين المستخدمين.

**1. قصة قراء/كتاب أدوبي Adobe Acrobat Readers/Writers**

واجهت شركة أدوبي Adobe مشكلة في عملية الطلب لبرامج Acrobat Reader/Writer لقراءة ملفات بي دي أف PDF وكتابتها ، حيث حاولت الشركة في البداية بيع هذه البرامج، لكن لم يرغب أحد في شرائها؛ لأنه لم يكن هناك محتوى متوفرٌ بهذه الصيغة، وبالتالي لم يكن هناك قراء لهذا النوع

من الملفات، ابتكرت الشركة حلا حطمت عن طريقه قاعدة العرض و الطلب المعمول بها في السوق التقليدية، وذلك بتوفير برنامج Acrobat Reader بشكل مجاني لجذب عدد كبير من المستهلكين الجدد وبالتالي الخروج من المأزق.

عندما أقدمت الشركة على هذه الخطوة شجع ذلك على ازدياد قيمة المحتوى المكتوب بصيغة PDF موجهة بذلك طلب المنتجين (مستخدمي البرنامج في الكتابة)، إلى شراء برنامج الكتابة Acrobat Writer مما زاد في عدد الكمية نحو اليمين (انظر الرسم البياني أسفله)، بسبب الدعم الذي قدمته أدوبي Adobe للمستهلكين (قراء PDF)، وبهذا استطاعت الشركة تعويض الخسارة في أحد طرفي السوق بأرباح مهمة في الطرف الآخر.




**خطة شركة أدوبي لدعم المستهلك**[104]

خطة مشابهة اعتمدتها مايكروسوفت عن طريق جعل أنظمة تطوير البرامج (SDKs) مجانية، الأمر الذي رفع قيمة أنظمة التشغيل ،فازداد الطلب عليها من طرف المستهلكين، وبالمقابل دعمت مايكروسوفت بهذه الخطة المنتجين من جهة أخرى.

لقد قامت مايكروســـوفت باســـتحداث نظام تشـــغيل يعمل على جميع بيئات التشـــغيل Linux، Apple, iox بحيث صـــار بإمكان هذا النظام أن يتوافق ويدعم كل أنظمة التشـــغيل الأخرى،

[104] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 2: Network Effects, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

فاستطاعت مايكروسوفت أن تستوعب جميع أصناف المستخدمين داخل منصتها من مطورين ومبرمجين ومستهلكين وتحقيق الاستفادة من تفاعلات العرض و الطلب القائمة بينهم.

### 2. منصة لولو Lulu.com وتجربة الطبع عند الطلب

هذه المنصة عبارة عن دار نشر رقمية أمريكية تقوم بالطباعة والتوزيع، ابتكرت طريقة فريدة في التعامل مع المستخدمين مغيرة النمط التقليدي في مبدأ العرض والطلب، حيث تقوم المنصة بالطباعة عند الطلب، بمعنى أن مؤلف الكتاب يقوم بوضع كتابه على المنصة ولا تقوم هذه الأخيرة بطباعته إلا بعد أن يقوم مستخدم آخر بشرائه.

تتيح المنصة عدة أدوات وخدمات مهمة لهذا الغرض، فبعد إنشاء حساب جديد يمكن الحصول على الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN)، وتحديد مجموعة من الخيارات مثل تنسيق الكتاب، اختيار الحجم والمقاسات، لون الطباعة، شكل الغلاف والعنوان، تحميل ملف الكتاب بعد التنسيق، تحديد السعر، ثم في الأخير تفعيل خيار النشر، كل شخص يطلع على الكتاب ويرغب بشرائه، تعمل المنصة على طباعته وشحنه إليه واستلام وتحويل المبلغ إلى المؤلف.

هذه الفكرة تختلف تماما عما هو معمول به في دور النشر والتوزيع العادية، التي تعتمد في طريقة عملها على طباعة نُسخ عديدة من الكتاب، ثم توزعها في السوق ليتم بيعها، فضلا عن المشاركة في المعارض ودور النشر أضف إلى كل ذلك عملية التسويق والدعاية للكتاب...

قدمت منصة Lulu.com نموذجا متميزا في سوق الطباعة والنشر عملا بمبدأ جديد ومبتكر تماما هو مبدأ الطبع عند الطلب Print on Demand، بحيث عند تقديم الطلب يتم تنفيذه، وليس على مبدأ العرض وانتظار الطلب الذي يقوم على تجهيز السوق ثم انتظار البيع[105].

### 3. التأثير الشبكي الإيجابي والتغذية الراجعة في منصة Uber

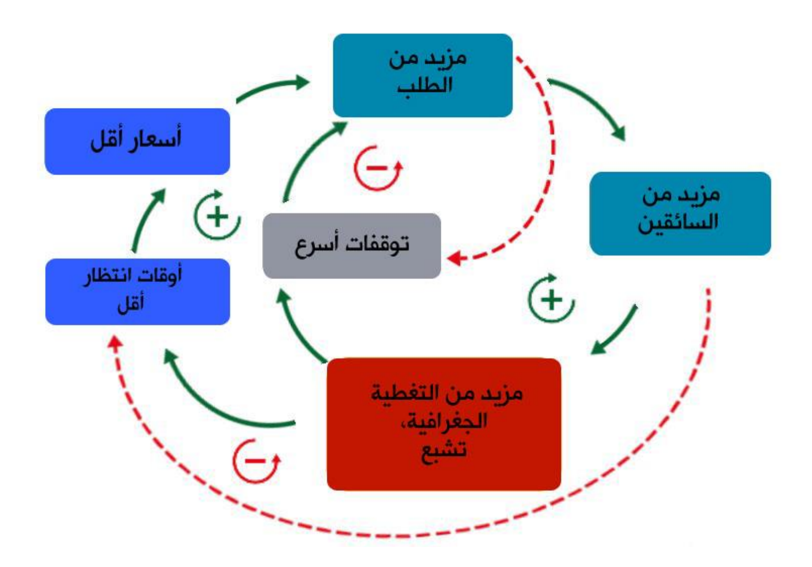
في اقتصاد المنصات يؤثر التشبيك وحلقة التغذية الراجعة بشكل مباشر في مفهوم القيمة داخل المنصة وعلى مبدأ العرض والطلب كذلك، وبصفة عامة يشير التأثير الشبكي الإيجابي إلى قدرة مجتمع المنصة المدار بحوكمة جيدة على إنتاج قيمة ذات معنى لكل مستخدم داخل المنصة، في حين يؤدي التأثير الشبكي السلبي في منصة ذات مجتمع مدار بحوكمة سيئة إلى إضعاف القيمة المنتَجة لكل مستخدم أو مشارك[106].

كما أن عامل التغذية الراجعة يتحكم بشكل كبير في عملية الطلب وفي مجموعة من العناصر الأخرى التي تدخل جميعها في حلقة دائرية مرتبطة بعضها ببعض (انظر الشكل أسفله).

---

[105] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، الولوج 26 سبتمبر 2018
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[106] Christian Sarkar, “The Platform Revolution” – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016 ; Accessed September 26, 2018. http://urlz.fr/7Ozc




**مخطط David Sacks التي تجسد حلقة منصة Uber** [107]

يمثل الرسم أعلاه مخطط دايفد ساكس David Sacks، التي تمثل حلقة منصة Uber لسيارات الأجرة بوصفها نموذجا ومثالا للمنصات التي استطاعت إحداث تغيير في طريقة العرض والطلب عن طريق التوظيف الإيجابي للتأثير الشبكي والتغذية الراجعة في تحقيق قيمة إيجابية لفائدة السائقين والركاب عبر المنصة.

الرسم هو عبارة عن حلقة دائرية تتضمن مجموعة من العناصر المحددة والمؤثرة في ثباتها واستمرارها إما إيجابا أو سلبا، فكلما ازداد الطلب على سيارات الأجرة كلما ازداد عدد السائقين، وبالتالي تتسع التغطية الجغرافية في عملية النقل، ومع اتساع هذه التغطية تصبح التوقفات أقل بالنسبة للسائقين من جهة وهذا في مصلحتهم، وفي نفس الوقت تصبح أوقات الانتظار أقل وتنخفض الأسعار من جهة أخرى، وهذا بدوره يشكل مكسبا وربحا للركاب من جهة أخرى.

[107] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 2, Network Effects: The Power of the Platform, P : 17

### 4. الطاقة الفائضة

يعبر مفهوم الطاقة الفائضة أو الطاقة الاحتياطية في اقتصاد الشركات عن القدرة أو الحالة التي تقوم فيها الشركة بزيادة الإنتاج عن المستوى المعتاد، مع إمكانية إنتاج المزيد إذا لزم الأمر[108].

وتكمن العلاقة بين الطاقة الفائضة ومبدأ العرض والطلب في اقتصاد الشركات في كون ازدياد الطلب يسهم بشكل كبير في استيعاب الطاقة الفائضة، وتخفيف ضغط المنافسة على الموردين[109].

في عالم المنصات فرض مفهوم الطاقة الفائضة حضوره ووظيفته بشكل كبير، مضيفا بذلك ميزة جديدة وتصورا مختلفا عن نموذج الشركات خاصة فيما يتعلق بعناصر القيمة والموارد المتاحة والمحتوى الذي ينتجه المستخدمون؛ لأن نظام المنصات يعمل على تحرير القيمة، وذلك عبر ما يتولد داخل المنصة من موارد فائضة ومن محتوى إضافي ينتجه المستخدم[110].

- **مبدأ تكافؤ الفرص لجميع مستخدمي المنصة**

تتيح المنصة إمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة بشكل متكافئ بين المستخدمين دون استثناء، من الأمثلة على ذلك ما توفره منصة يوتيوب للمستخدمين من فرص متساوية في الإنتاج والاستهلاك، بحيث يستطيع المستخدم أن يكون مشاهدا وصانع محتوى في نفس الوقت، وبذلك تحترم المنصة مبدأ تكافؤ الفرص لفائدة جميع المستخدمين من كل الفئات والأعمار، وتمكينهم جميعا من الإسهام في الرفع من القيمة داخل المنصة.

---

[108] Longman, Business Dictionary, Spare Capacity
https://www.ldoceonline.com/dictionary/spare-capacity
[109] Cambridge Dictionary, Spare Capacity, 2018
https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/spare-capacity
[110] Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

- **يمكنني أن أكون مستهلكا ومنتجا في نفس الوقت داخل المنصة**

هذه الميزة تكمل سابقتها وهي تشكل قيمة جديدة وموارد إضافية فائضة تزيد من إغناء محتوى المنصة، وتقوي التفاعلات بين المستخدمين، إذ يستطيع المستخدم أن يكون فاعلا على الطرفين معا كما هو الشأن مثلا في منصة Uber التي تمكنني من أن أعرض سيارتي للاستخدام، وفي نفس الوقت يمكنني الاستفادة من العروض المتاحة لاستخدام سيارة مستخدم آخر في حالة حدوث عطل في سيارتي أو عند عدم امتلاكي لها[111].

- **يمكنني استخدام طاقتي الفائضة داخل المنصة والاستفادة منها**

تستطيع المنصة استيعاب موارد ومعطيات هائلة من طرف المستخدمين، فكل قدرة زائدة أو فائضة يمكن للمنصة أن تتلقاها، الشيء الذي يعزز القيمة المتبادلة داخلها ويوفر إشباعا في محتوى المنصة، فعلى سبيل المثال في منصات العمل الحرّ، هناك العديد من التخصصات والمشاريع الممكن للمستقل العمل عليها في آن واحد حسب ما يتوفر لديه من الوقت، وحسب مستوى طاقته وجهده، نفس الشيء بالنسبة لصاحب المشاريع إذ يمكن له تقديم عروض لأكثر من مشروع واحد في تخصصات مختلفة مما يخلق طاقة فائضة وقيمة إضافية داخل المنصة.

أسهم التطور المتواصل لاقتصاد المنصات في تغيير العديد من المفاهيم والمبادئ المرتبطة بنظام اقتصاد الشركات التقليدية، من قبيل العلاقة بين العرض والطلب والتعامل بين البائع والمشتري والارتباط بين الكمية والسعر، كما فرض هذا التحول تبني أفكار مبدعة، وتطبيق مناهج جديدة كفيلة باستيعاب

[111] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، الولوج 26 سبتمبر 2018
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

مختلف العناصر والأقطاب المشَكِّلة لنموذج المنصة، كالمستخدم (مستهلك–منتج)، والتأثير الشبكي، والتغذية الراجعة، والخدمة أو الإنتاج عند الطلب، والطاقة الفائضة، وتحرير القيمة، وغيرها من المفاهيم الأساسية التي تحقق الفائدة المتبادلة والمنفعة المشتركة بين المستخدمين.

| يستفاد من الفصل السادس |
| --- |
| يحدد مفهوم الطلب والعرض، في اقتصاد الشركات التقليدية، سعر توازن السوق وهو السعر الذي لا توجد فيه زيادة في العرض أو زيادة في الطلب. |
| تؤثر عدة عوامل في عمليتي العرض والطلب في نموذج المنصات منها: التأثير الشبكي، التفاعلات بين المستخدمين ودور كل واحد منهم، الجودة والكمية، حلقة الجذب والتغذية الراجعة، القيمة المتبادلة، مستوى تدبير الحوكمة لجذب الشركاء واستثماراتهم... |
| استطاعت عدة منصات تغيير النمط التقليدي في توظيف مبدأ العرض والطلب، وابتكار أفكار غير مسبوقة خلقت تحولا إيجابيا في سياساتها الاقتصادية وقواعد تدبير التعاملات بين المستخدمين. |
| اعتمدت شركة أدوبي Adobe خطة دعم المستهلكين (قراء PDF)، بتوفير برنامج Acrobat Reader بشكل مجاني لجذب عدد كبير من المستهلكين الجدد وتعويض الخسارة في أحد طرفي السوق بأرباح مهمة في الطرف الآخر. |
| ابتكرت منصة Lulu.com نموذجا جديدا في سوق الطباعة والنشر عملا بمبدأ الطبع عند الطلب Print on Demand، بحيث عند تقديم الطلب يتم تنفيذه، وليس على مبدأ العرض وانتظار الطلب الذي يقوم على تجهيز السوق ثم انتظار البيع. |
| استطاعت منصة Uber لسيارات الأجرة التوظيف الجيد للتأثير الشبكي والتغذية الراجعة في تحقيق قيمة إيجابية لفائدة السائقين والركاب عبر المنصة. |
| يجسد مخطط David Sacks حلقة منصة Uberالتي تتضمن مجموعة من العناصر المحددة والمؤثرة في ثباتها واستمرارها إما إيجابا أو سلبا. |
| تتجلى العلاقة بين الطاقة الفائضة ومبدأ العرض والطلب في اقتصاد الشركات في كون ازدياد الطلب يساهم بشكل كبير في استيعاب الطاقة الفائضة، وتخفيف ضغط المنافسة على الموردين. |
| في عالم المنصات يعتبر تكافؤ الفرص لجميع مستخدمي المنصة، واستخدام الموارد الفائضة والاستفادة منها، والقيام بدور المستهلك والمنتج في الوقت ذاته، من أهم تجليات العمل بمبدأ الطاقة الفائضة. |

## الفصل السابع: تصميم المنصات الإلكترونية وبنائها

### أ. الفكرة

عند التفكير في إنشاء منصة لابد من استحضار مجموعة من الأشياء قبل إنجاز ملف متكامل يشرح تفاصيل المنصة بعناية ، من أين جاءت فكرتها والهدف العام من إنشائها، بواعثها، رسالتها، رؤيتها، خدماتها، أقسامها، ميزاتها وخصائصها، فئاتها المستهدفة، مجال اشتغالها، فريق عملها، آفاقها...؟ وإنجاز دراسة جدوى محكمة وتضمينها في الملف[112] سيكون هذا الملف بالغ الأهمية عند إجراء محادثة لإقناع الداعم أو الممول للمشروع.

قبل الخوض في الحديث عن بنية المنصة وهندستها، والعناصر المشكلة لهذه البنية، والعلاقات التي تربط فيما بينها، وأسس ومعايير واستراتيجيات بنائها، لابد أولا من توضيح فوائد بناء المنصات الإلكترونية، وما تقدمة من قيمة مضافة لمختلف الأطراف المشاركين فيها.

### ب. فوائد بناء المنصات

إن أهمية المنصة تكمن في فوائدها التي تعود بالنفع على المجتمع المنتمي إليها بشكل خاص وعلى أطراف خارجيين يضيفون إليها قيمة يمكن الاستفادة منها بشكل عام، هذا فضلا عن المنفعة التي سيستفيد منها القائمون على بنائها، أو المالكون لها، سواء كانوا أفرادا أم شركات، أم مؤسسات أو منظمات... لذلك قبل بناء المنصة لابد من فهم شامل للمنافع الممكن تحصيلها من هذه المنصة والتي تشمل عموما خمس فوائد:

[112] سيأتي الحديث بالتفصيل عن دراسة جدوى لمشروع تأسيس منصة في الفصل الرابع عشر.

## 1. زيادة الابتكار والإبداع Increased Innovation

تفتح المنصة آفاقا واسعة أمام الابتكار والإبداع غير المحدود، وذلك بالاستعانة بعقول وكفاءات وطاقات متخصصة من خارج المنصة، وتوظيف ما يقومون به من ابتكار وإبداع وتأليف، والعمل على إضافته وإدماجه داخل المنصة وهو ما يعرف باستيراد الإبداع[113] Outsourcing Innovation مما يعود بالفائدة على الشركة، أو المنصة ويمنحها قيمة مضافة.

يقول مارك اندرسون Marc Andreessen أحد المستثمرين المشهورين: "المنصة هي عبارة عن نظام يمكن تكييفه للاستجابة لعدد غير محدود من الاحتياجات التي لم يتوقعها مطورو المنصة"[114]، يعني أن الشخص المؤسس، أو المصمم، أو الفريق الذي طور هذه المنصة لم يفكروا في احتمالات الإبداع، أو إمكانات الاستخدامات لهذه المنصة، أي أنهم لم يضعوا بالحسبان أن منصتهم قد تستخدم بهذا القدر من الكفاءة أو بهذا القدر من الابداع[115].

من أمثلة زيادة الابتكار في المنصة ما أقدمت عليه شركة ألعاب اسمها Zynga games عندما تعاقدت مع فيس بوك لوضع ألعابها على منصة Facebook مما أتاح لمستخدمي فيسبوك المهتمين بمجال الألعاب من ممارسة هواياتهم المفضلة وبالتالي كسب المزيد من المشتركين من جهة، كما مكن ذلك شركة Zynga من توسيع نطاق ألعابها بتزويد فيسبوك بآخر ما أبدعته من جهة أخرى.

---

[113] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[114] Marshall Van Alstyne, Rise of the Platform & What It Means for Business, Slideshare 2013. https://fr.slideshare.net/InfoEcon/the-rise-of-platforms-and-what-it-means-for-business

[115] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### 2. رشاقة المؤسسة Increased Organizational Agility

من أهم مميزات نموذج المنصات وفوائدها، مقارنة بنموذج الشركات العادية، هو خفته ورشاقته، وذلك من عدة جوانب منها قلة الموظفين، والبنايات، والموارد المادية، وسائل النقل واللوجستيك، وسهولة البنية التحتية مما يقلل من التكاليف، وفي نفس الوقت يمنح المنصة أرباحا أكثر، ومرونة أكبر سواء من حيث التنقل وسرعة التوسع، أم تجاوز الإكراهات المادية وحدود الزمان والمكان، فكلما كانت المؤسسة بشكل عام أكثر رشاقة بموظفين أقل وعتاد أقل، كلما كانت قادرة على التحرك بسهولة أكبر.

### 3. تقليل المخاطر Reduced risks

كل عمل أو مشروع جديد لا يخلو من مخاطر، لكن الدراسة الهادفة ووضع كل الاحتمالات الواردة في الحسبان، تعد من الإجراءات اللازم اتخاذها عند دراسة أي مشروع، وبناء منصة ناجحة بوصفه مشروعا يجسد نموذج عمل مستحدث في أنظمة الشركات الناشئة، من فوائده أنه يقلل بشكل كبير من المخاطر المحتملة، وذلك راجع إلى عدة عوامل منها انخفاض التكاليف، وتوفير الجهد والوقت وذلك بالاعتماد على بنية تحتية رقمية سريعة وسهلة التركيب عوض البنية التحتية المادية التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرين في البناء والتنصيب، محدودية الموارد الأولية سواء كانت بشرية أم مادية ، إذ يكفي إنشاء وحدة قيمة أساسية تتوفر فيها شروط جذب المستخدمين، وتحفز على التفاعل بين أطراف المنصة، ثم فتح المنصة للأطراف الخارجيين لإضافة موارد جديدة تعزز نمو القيمة ،و تنعش عمليات تبادلها بين أعضاء المجتمع[116].

---

[116] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### الوعي بالعلامة التجارية **Increased Brand Awareness**

تعرف العلامة التجارية بأنها إشارة مميزة تُعرِّف سلعا أو خدمات بأنها سلع أو خدمات أنتجها، أو قدّمها شخص معين أو شركة معينة، ويعود أصل العلامة التجارية إلى العصور القديمة حيث كان الحرفيون يضعون توقيعاتهم أو "علاماتهم" على المصنفات الفنية أو المنتجات ذات الطبيعة الوظيفية أو العملية، وتحولت هذه العلامات مع مرور السنين لتصبح النظام المعروف اليوم بتسجيل العلامات التجارية وحمايتها.[117]

تتنامى أهمية الوعي بالعلامة التجارية أكثر عندما تتعامل المنصة مع مجتمع يعد بالآلاف بل بالملايين، بعدما يتشكل هذا الوعي تصير لديهم ثقة كبيرة في المنصة وما تقدمه لهم من منتجات سواء كانت سلعا أم خدمات أم غيرها؛ لأن المنصة قد أثبتت لديهم كفاءتها، وجودة عملها مما يعزز من حلقة الجذب والاستقطاب بزيادة عدد المشتركين فيها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تحقيق الفائدة الخامسة من فوائد بناء المنصات التي تتمثل في زيادة عدد المستخدمين أو عدد الزبائن Increased Customer Base.

بل أبعد من ذلك قد يشعر بعضهم بالفخر لانتسابهم إلى هذه المنصة، مثال على ذلك منصة أريد[118] ARID أول منصة في الوطن العربي للتعريف بالعلماء والخبراء والباحثين الناطقين بالعربية، التي يفخر الكثير من الأعضاء المسجلين فيها بانتمائهم لها[119].

---

[117] المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ما هي الملكية الفكرية؟ ص: 8، الولوج 14 أكتوبر 2018.
http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

[118] سيأتي الحديث بالتفصيل عن منصة أريد في الفصل الثالث عشر.

[119] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### ج. البنية التحتية للمنصة ومكوناتها الرئيسية

باعتبار أن المنصة هي نموذج عمل يقوم على الربط والأداء Plug-and-Play، يسمح لعدة مستخدمين (منتجين ومستهلكين) بالاتصال عبره والتفاعل بعضهم مع بعض، وإنشاء القيمة وتبادلها، فإن هذه الوظائف لا تتم إلا عن طريق تحقيق مجموعة من الإجراءات والعمليات، أهمها تصميم عوامل محفزة لجذب المستخدمين إلى المنصة بصفة مستمرة، وخلق ارتباط توافقي فيما بين المستخدمين من جهة، وفيما بين المستخدمين والمحتوى أو الفائدة أو الخدمة داخل المنصة، وأيضا إنشاء بنية تحتية مركزية على أساسها يمكن للمستخدمين خلق وتبادل القيمة.

تتكون بنية كل منصة بشكل عام من ثلاث طبقات رئيسية تعرف بحزمة المنصة Platform Stack، تتكامل هذه الطبقات فيما بينها بشكل متوازن حتى تضمن أداء الوظيفة المتوخاة من المنصة على أكمل وجه.

- **طبقة الشبكة، السوق، المجتمع Network/Marketplace/Community Layer**

لها دور هام في بنية المنصة؛ لأن بداخلها يتم خلق القيمة وتبادلها عن طريق الشبكة الخارجية للمنتجين، وتختلف أنماط هذه الطبقة من منصة إلى أخرى، قد تتضمن مستخدمين يتواصلون فيما بينهم بشكل ظاهر وعلني كما هو الحال في شبكات التواصل الاجتماعي، وقد تضم مستخدمين يتواصلون بشكل ضمني أو خفي كما هو الشأن في منصة mint.com التي تعمل على إدارة الحياة المالية وتدبيرها للأفراد والمؤسسات، بحيث يمكن للمستخدم فيها أن يستفيد ضمنيا من المجتمع الرقمي دون يتم التواصل مع أفراد هذا المجتمع بشكل علني.

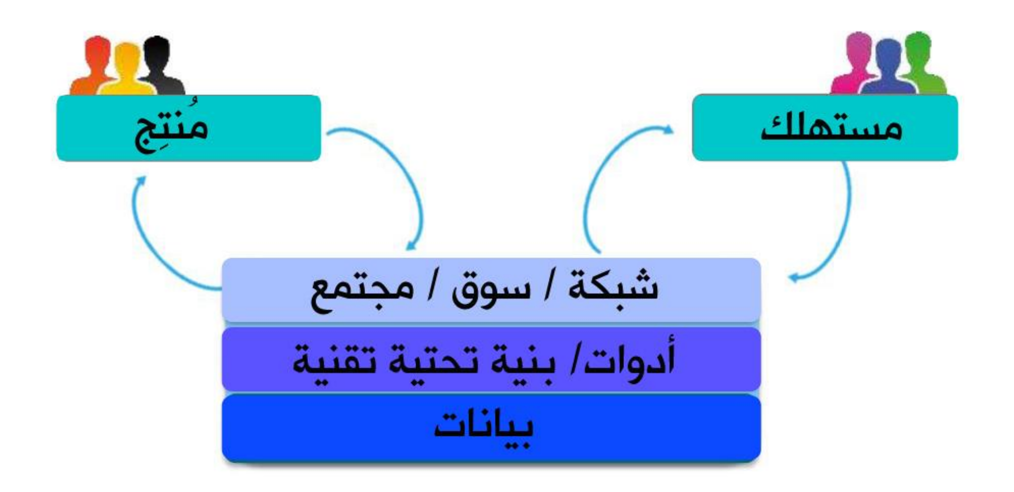
- **طبقة البنية التحتية التقنية Technical Infrastructure Layer**

على أساسها يعتمد المنتجون الخارجيون في خلق القيمة، كما هو الحال في يوتيوب، حيث يقوم المنتجون برفع الفيديوهات، على eBay يحدد ويضع البائعون السلع المتوفرة، على أندرويد يبتكر المطورون تطبيقات جديدة، في بعض أنواع المنصات مثل منصات التطوير كأندرويد تحتل طبقة البنية التحتية حجما أكبر، بينما في منصات أخرى تكون هذه الطبقة أقل أهمية كما هو الشأن في إنستغرام.

- **طبقة البيانات Data Layer**

كل منصة تستخدم البيانات بطريقة ما، في معظم الحالات قد تلعب طبقة البيانات دورا أكثر أهمية من غيرها؛ لأنها تعمل على إحداث ربط، ومطابقة المحتوى / السلع / الخدمات الأكثر صلة بالمستخدمين المناسبين، وفي حالات أخرى، قد تتركز القيمة بشكل خاص في طبقة البيانات، مثال منصة Nest.com، التي تعمل على تجهيز المنازل والشركات بأجهزة ذكية ومتطورة للحماية وتسهيل الحياة اليومية، هذه المنصة تعتمد بشكل كبير على البيانات، حيث تتكون القيمة بالكامل من البيانات التي يتم تجميعها[120].

[120] Sangeet Paul Choudary, The Platform Stack: For Everyone Building a Platform… and for Everyone Else, Accessed October 16, 2018. https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMMGVKbXZhRTAxYUk/view



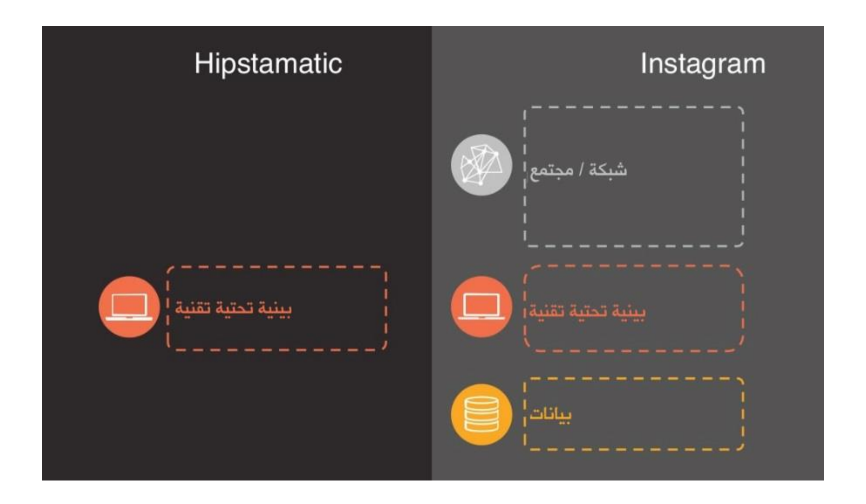

**رسم توضيحي للطبقات المكونة لمنصة (حزمة المنصة)[121] Platform Stack**

إن الاختلاف في أقسام المنصات ووظائفها وأهدافها ونوع المجال أو التخصص الذي تهتم به، يجعل من حزمة كل نوع من هذه المنصات تختلف تبعا لتلك العوامل والشروط، فمنصات التطوير تختلف عن منصات الاقتصاد التشاركي التي تختلف بدورها عن منصات التواصل الاجتماعي وهكذا، كما أن عناصر التأثير الشبكي والحوكمة الجيدة وخلق القيمة داخل المنصة لها أثر كبير في توازن الطبقات الثلاثة المشكِّلة لكل منصة وتكاملها، لهذا قد نجد منصة تركز على تطوير طبقة وتقويتها على أخرى حتى يتحقق المستوى المطلوب من الكفاءة اللازمة لخلق القيمة وتعزيز عمليات الجذب، وتوسيع شبكة التفاعلات.

لتوضيح ذلك نقدم الأمثلة التالية التي تقارن بين حزم لمنصات في نفس التخصص أو المجال، منها من استطاعت البقاء والتفوق وأخرى لم تتمكن من مجاراتها.

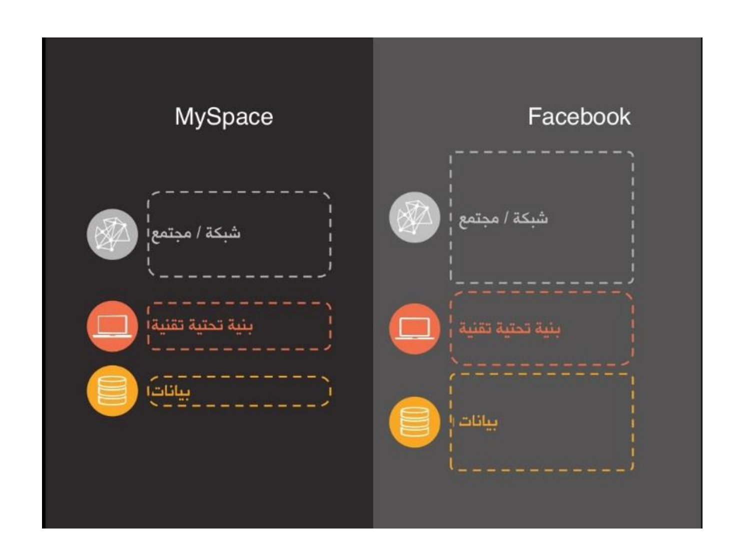
[121] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 3 : Architecture & Design; Slideshare, 2017
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-ch-03-architecture-design

### 1. انهيار Hipstamatic أمام Instagram




ركزت Hipstamatic فقط على توفير الأدوات، بينما ركزت Instagram على خلق مجتمع كبير عن طريق توفيرها للأدوات اللازمة التي ساعدت على ذلك، وكانت النتيجة هي تحطيم Instagram لـ Hipstamatic بسبب تركيزها على بناء مجتمع متماسك وموسع، وتحقيق تشبيك إيجابي وفعال. (انظر الرسم أعلاه).

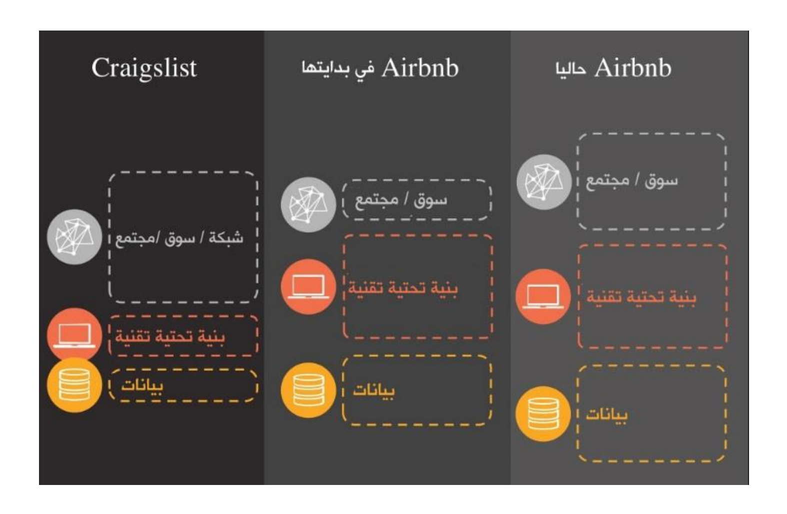
### 2. خاصية "آخر الأخبار" مفتاح تفوق فيسبوك Facebook على ماي سبيس MySpace




يُظهر الرسم أن حزمة منصة MySpace تتمتع بتأثير شبكي قوي، لكن هناك سوء في استخدام البيانات مع ضعف في تنظيم البنية التحتية، في حين تمتاز حزمة منصة Facebook بتأثير شبكي أقوى

بكثير، واستخدام مثالي للبيانات عن طريق توظيف ميزة، أو خدمة آخر الأخبار News Feed، إذ استطاعت فيسبوك عن طريق هذه الخدمة من رفع أداء البيانات في دفع قوي وتحريك إيجابي للتأثيرات الشبكية بشكل غير مسبوق[122].

### 3. بالتنفيذ المتفوق لحزمتها Airbnb تحطم Craigslist[123]




تحتوي حزمة Craigslist على طبقة شبكة / سوق هائلة وقوية جدا، لكنها غير متوازنة في الحجم والقوة مع طبقتي البنية التحتية والبيانات لكونهما ضعيفتين وغير قادرتين على استيعاب الحجم الكبير للتفاعلات والتأثيرات الشبكية بين أفراد المجتمع، مما خلق مشاكل كبيرة للمنصة من قبيل عدم القدرة على معالجة المدفوعات وتدبيرها، وضعف آليات تسهيل التعاملات مما نتج عنه نوع من انعدام الثقة.

بالمقابل بدأت منصة Airbnb بتأثير شبكي ضعيف، ولكن الاستخدام الأفضل للبيانات والبنية التحتية الأكثر قوة مكنت من تحقيق تفاعلات أكبر بين المضيفين والضيوف، وبمرور الوقت، تمكنت الشركة من

[122] Sangeet Paul Choudary, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained, Slideshare 2015 http://urlz.fr/7ZrA

[123] Sangeet Paul Choudary, Pipes to Platforms, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained, Accssed October 16, 2018
http://platformthinkinglabs.com/start-here/

بناء تأثيرات شبكية يمكن القول: إنها الأكثر تفوقا في مجال قطاع السفر والإقامة، فضلا عن أنها تحتوي على كنز من البيانات التي تدعم نموذج الأعمال[124].

حزم المنصات هي أدوات تتيح التفكير في كيفية تصميم المنصات والتخطيط لها، وبغض النظر عن نوع المنصة المرغوب بناؤها، وطبيعتها، ووظيفتها، فإن هذه الحزم تساعدنا عموما في تحديد ماهي الطبقات التي ستتميز بها المنصة عن غيرها وكيف سيتحقق هذا التميز؟، وهذا يساعد على فهم نقاط القوة التي تتمتع بها الشركات المعتمدة على نظام المنصات في السوق، كما تسهم الحزم في فهم العوامل الرئيسية المعززة للقيمة وتساعد على قياس مستوى الكفاءة والفعالية مقارنة بالمنصات المنافسة والبديلة.

**د. المبادئ الأساسية لبناء المنصات**

في عصر التشبيك والشبكات الذي نعيشه اليوم، تتزايد المنافسة عن طريق المنصات؛ لهذا يعد بناء منصة ناجحة عاملا حاسما في كسب المنافسة، إن بناء أي منصة يعتمد بالأساس على ثلاثة مبادئ رئيسية من شأنها إنشاء منصة ناجحة ومتميزة.

### 1. خلق القيمة Create Value

لقد انتقل المفهوم الجديد للقيمة في عصر المنصات إلى الخروج من داخل نموذج العمل القديم للشركات، الذي تتراكم فيه القيمة من بداية أنبوب الإنتاج إلى نهايته، نحو الخارج ضمن نظام المنصات الذي صار يتخذ شكلا شبكيا موسعا، يتفاعل فيه أفراد المجتمع ويخلقون فيه القيمة بما يحقق لهم منافع متبادلة.

[124] Sangeet Paul Choudary, The Platform Stack: For Everyone Building a Platform… and for Everyone Else, Accessed October 16, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMMGVKbXZhRTAxYUk/view

إن أول مبدأ في بناء المنصة لابد من استحضاره هو تحديد ماهية هذه القيمة وطبيعتها ومحتواها وشكلها وعناصرها، المراد خلقها، والمرغوب في تنميتها وتبادلها عبر المنصة، هل ستكون عبارة عن عروض تأجير وطلبات استئجار كما هو الشأن في منصة Airbnb، استضافة فيديوهات يتم رفعها ومشاهدتها مثل منصة Youtube، تغريدات وصور ومقاطع فيديو يتم نشرها والتفاعل حولها كما هو الحال على Twitter، مشاريع يتم تمويلها بصفة تشاركيه مثل منصة Kickstarter، أو تقديم خدمات متنوعة في مجالات مختلفة كمنصة Sap Partner[125] ؟.

إذا نظرنا في سوق الهواتف الذكية، فإننا نجد أن أسماء مثل Nokia وBlackberry لا يعدوان اليوم سوى مجرد ظل لمجدهما القديم، فمنتجاتهما وتكنولوجيتهما تأخرت كثيرا عن مجتمعات Apple وAndroid، إن انتصار وتفوق آبل وأندرويد لا يكمن في خصائصهما ولا في وظائفهما، وإنما في الآب ستور App Store الذي على أساسه يخلق العديد من المطورين القيمة[126].

تساعد المنصات على بيع المنتجات أو الخدمات، على توليد المحتوى وغيرها من الوظائف، مع العلم أن مالك المنصة أو صاحبها لا يصنع المنتجات التي يتم بيعها (على سبيل المثال: علي بابا Alibaba وeBay)، ومنصات أخرى لا تنجز الخدمة التي تعرضها (مثل: Pigiste, Taskrabbit, Uber, Airbnb)، وأخرى لا تخلق المحتوى الذي يتم توليده يوميا (مثل: Facebook, Twitter, YouTube)، إن عمل المنصات يعتمد في الأساس على تمكين المستخدمين من القيام بعمليات تبادل القيمة مع قدرة المنصة على تحصيل الاستفادة من هذه القيمة[127].

---

[125] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 3 : Architecture & Design; Slideshare, 2017
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-ch-03-architecture-design
[126] Sangeet Paul Choudary , The Three Building Blocks of Plaforms, Accessed October 17, 2018
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMbFVuSnZXbC1KTmM/view
[127] Dr Murat Uenlue, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Tactics, Accessed October 17, 2018.

لكن السؤال المطروح هو: **كيف تخلق المنصة القيمة؟**

للإجابة عن هذا السؤال سنستعرض أمثلة لمنصات استطاعت تحقيق ذلك.

- **منصات مشاركة الأصول: Airbnb نموذجا**

تحصل منصة Airbnb على جزء من القيمة عن طريق نسبة مئوية عن مستحقات، أو رسوم كل حجز يتم عبر المنصة، فمن جهة العرض فإن المنصة تساعد أصحاب الشقق والمضيفين عموما على تحسين الاستخدام والإفادة من أصولهم المادية (شقق، غرف، منازل...)، عن طريق الزيادة في العوائد المحصل عليها، والوصول إلى مردودية أفضل من أولئك الذين يستخدمون طرقا تقليدية، أما من حيث الطلب فالمنصة تلبي طلبات المسافرين أو الزائرين أو السائحين في إيجاد مكان للسكن أقل تكلفة، تناسب خيارات صاحب الطلب (سكن فردي، جماعي، الموقع، السعر الملائم، المرافق والخدمات المتوفرة...)، فضلا عن توفير بديل، ومورد احتياطي مهم خصوصا في فترات الذروة أثناء اكتظاظ الفنادق أيام الأعياد والمناسبات.

- **منصات التواصل الاجتماعي: Facebook نموذجا**

هي منصات تعتمد على نشر المحتوى ومشاركته بأشكال ووسائط مختلفة (نصوص، صور، فيديوهات، مرفقات على شكل كتب ووثائق متنوعة...)، وذلك بتعزيز علاقات التفاعل والتبادل بين الأصدقاء عن طريق خلق محتوى يتم توليده من طرف المستخدمين.

يحصل Facebook على القيمة عن طريق تمكين المستخدمين من إنشاء إعلانات عالية التوجيه والدقة، هذا فضلا عن الكم الهائل للمعلومات المحصل عليها من طرف المستخدمين، فعندما نقوم بنشر محتوى ما، أو معلومات حول خصوصيتنا واهتماماتنا وأذواقنا، فإننا نمنح لفيسبوك طوعا قرابة 2000 وحدة بيانية

---

https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/

تخصنا (بيانات جغرافية، ديموغرافية، تعليمية، عقائدية، ثقافية، عرقية، مهنية...)، تعدُّ هذه المعلومات مهمة جدا بالنسبة لفيسبوك؛ إذ يقوم باستثمارها وتوظيفها في توجيه فئه من جمهور معين واستهدافهم بإعلانات محددة تهمه وتستجيب لأذواقه وحاجاته.

- **منصات تبادل السلع والخدمات: eBay نموذجا**

يقوم البائعون والتجار والشركات الصغرى بعرض سلعهم وخدماتهم، كما يستفيدون من عدة مزايا من بينها خلق تجارة بسهولة، توفير نفقات الدعاية والإشهار، الاستفادة من الحماية القانونية والتجارية للمنصة، وأيضا من منصة الدفع Paypal التابعة لـ eBay، أما من جهة المشترين فيمكنهم الشراء بكل سهولة من أي مكان وفي أي وقت وبأقل الأسعار، التمتع بالحماية القانونية والتجارية التي يوفرها الإطار التشريعي للمنصة.

أما من جهة المنصة فهي تقوم باستخلاص قيمتها عن طريق فوترة الأموال التي يتم تحويلها عن كل معاملة بين البائعين والمشترين.

### 2. تصميم التشبيك حول هذه القيمة

مقارنة بالنموذج الخطي في الشركات التقليدية الذي لا يضيف فيه المستهلك عادة أي شيء إلى القيمة المتراكمة عبر مختلف مراحل الأنبوب، إذ هو يستهلك فقط، فإن نموذج المنصات يُشرك المستهلك في عملية تعزيز القيمة وتنميتها وتحسينها، عن طريق التفاعل والتشبيك.

" إذا كنت ترغب في القيام بالأشياء الصحيحة، فأنت بحاجة إلى الموازنة بين الابتكار المستمر، والتكرار والاختبار مع تصميم دقيق يتمحور حول التفاعل"[128]

هناك طرق مختلفة يضيف بها المستهلكون قيمة، قد يضيف المستخدم-المنتِج صورة على Flickr، بينما يضع عليها المستخدم-المستهلك وسما، قد يحمّل منشئ المحتوى مقطع فيديو على YouTube، لكن تصويت المستهلكين ، وتعليقاتهم، وإعجاباتهم تحدد نسب المشاهدة.

التفاعل الذي هو أساس التشبيك هو مجموعة من العمليات اللازمة لإنشاء القيمة واستهلاكها على المنصة، مع العلم أن المنصة قد تتوفر على وحدات، أو عناصر مختلفة من القيمة، كما قد تضم كما كبيرا من التفاعلات (التي تعدُّ ظاهرة إيجابية في كل منصة)، لكن على وجه التحديد هناك قيمة رئيسية، أو محورية يتفاعل حولها المستخدمون، إذا أخذنا يوتيوب مثلا، فهو ليس مصمما لإنشاء التعليقات ونشرها، وإنما مصمم بصفة خاصة لإنشاء مقاطع الفيديو واستهلاكها.

تربط المنصات بين عدة أطراف (مجموعة من المستخدمين، منتجين ومستهلكين) بعضهم ببعض، هذه التفاعلات تنشئ تأثيرات شبكية مباشرة وغير مباشرة، تسهم بشكل كبير في خلق القيمة وتنميتها وتبادلها بين المشاركين داخل المنصة، من أجل تحقيق ذلك لابد من الحرص على تعزيز التشبيك ذي التأثيرات الإيجابية، وتقليل التشبيك ذي التأثيرات السلبية ما أمكن[129].

إن مبدأ تصميم التشبيك حول القيمة يتم عن طريق اتباع ثلاث مراحل أساسية تبدأ من تصور طبيعة القيمة المراد خلقها Creation، ثم ابتكار آليات تنميتها وتنظيمها والحفاظ عليها Curation،

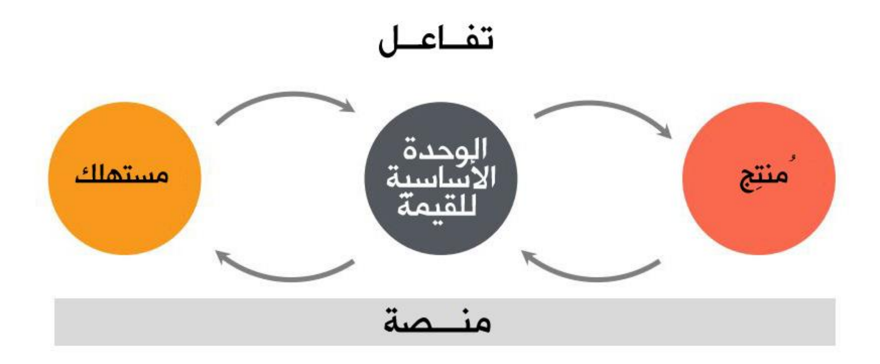
---

[128] Sangeet Paul Choudary , On Execution: Building Platforms, Doing things right vs. doing the right things, Accessed October 17, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMakpPNm9FcUVfd0E/view

[129] Dr Murat Uenlue, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Tactics, Accessed October 17, 2018.
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/

وأخيرا تحديد طرق تبادلها واستهلاكها Consumption، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق تعزيز علاقات التفاعل بين المستخدمين والإفادة من عمليات الجذب وردود الفعل.

ولفهم شامل ومبسط لمبدأ تصميم التشبيك يمكن القول: إن كل منصة تشكل بيئة لإنشاء عنصر قيمة واحدة على الأقل وتنميته واستهلاكه عن طريق نمط واحد على الأقل من التفاعل. (انظر المخطط أسفله).




**مخطط مبسط لعملية تفاعل حول القيمة**[130]

ومن الأمثلة الحية التي تجسد مبدأ تصميم التشبيك:

- أصحاب المشاريع يقدمون مشاريع، ينفذها المستقلون ويتقاضون عليها أجرا، هو التفاعل الأساسي في منصات العمل الحر.
- سائقو Uber يوصلون الركاب إلى وجهتهم، الركاب يستهلكون خدمة التوصيل، يعدُّ التفاعل المحوري في منصة Uber.

[130] Sangeet Paul Choudary, The Three Design Elements for Designing Platforms, Accessed October 17, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMOHdyU0lhWmNuTjg/view

### 3. بناء المنصة الكفيلة بتحقيق هذا التشبيك

استكمالا لما سبق فإن مرحلة بناء المنصة تأتي نقطة رئيسية ،وتتمثل في أن تصميم المنصة يجب أن يبدأ بخلق القيمة، ثم إنشاء شبكة متينة وموسعة من التفاعلات، كما أن التركيز على التفاعلات التي تتم بين المستخدمين وليس على المستخدم في حد ذاته يعد من الأسس الرئيسية في بناء المنصات ؛ لأن بناء المنصات يعتمد بشكل كبير على قوة التأثيرات الشبكية، إذ كلما كانت أكثر جذبا للمستخدمين حظيت المنصة باهتمام أكبر[131].

أثناء تصميم المنصة وبنائها لابد من استحضار الفرق بين بين النظام والواجهات، وكمثال للتمييز بينهما نأخذ منصة يوتيوب التي تعد نظاما معقدا، لكنه يحتوي على العديد من الواجهات/الوظائف المختلفة للمبدعين والمشاهدين والعلامات التجارية، وأصحاب الإعلانات، والوسائط المتعددة وما إلى ذلك، والمتوافقة من حيث البث مع قنوات وأجهزة مختلفة مثل الويب والجوال والحواسيب وأجهزة التلفاز وغيرها[132].

إن تصميم الواجهات لابد أن يكون متوافقا مع تصميم النظام ككل، يمكن تحقيق هذا التوافق بعدما يتم تحديد عناصر القيمة وشبكة التفاعلات التي تتمحور حولها.

### هـ. استراتيجية بناء المنصات ومفاتيحها الثلاثة

تعتمد الاستراتيجية الفاعلة في بناء منصات ناجحة على ثلاث مفاتيح أساسية، أولها: الاتصال أو الربط Connection، ويتمثل في تمكين المستخدمين من التواصل عبر المنصة وتحقيق المشاركة والتبادل الفاعل

[131] Sangeet Paul Choudary , The Three Building Blocks of Plaforms, Accessed October 17, 2018 https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMbFVuSnZXbC1KTmM/view

[132] Sangeet Paul Choudary, The Three Design Elements for Designing Platforms, Accessed October 17, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMOHdyU0lhWmNuTjg/view

بكل سهولة، ثانيها: الجاذبية Gravity وتكمن في توظيف الأدوات والطرق الكفيلة بجذب المنصة للمشاركين (منتجين ومستهلكين) على حد سواء والحفاظ على بقائهم فيها، ثالثها: التدفق Flow ويشمل الأساليب المبتكرة التي من شأنها تعزيز التبادل والخلق المشترك للقيمة وضمان بقائها ونموها المتواصل[133].

تستطيع المنصات الناجحة تحقيق هذه الأهداف بإرساء وإقامة ثلاث وحدات بناء رئيسية.

1. **صندوق الأدوات The Toolbox**: يعمل على تسهيل عملية اتصال المستخدمين بالمنصة، كما تمكن هذه البنية التحتية من تقوية وتمتين التفاعلات بين المشاركين، على سبيل المثال، تتيح شركة أبل Apple للمطورين نظام التشغيل ومكتبات التعليمات البرمجية الأساسية، ويضم يوتيوب YouTube بنية استضافة أساسية لمنشئي المحتوى، كما توفر Wikipedia للكتّاب الأدوات اللازمة للتعاون في تحرير مقال ما ونشره، وتقدم منصة JC Penney المتاجر لشركائها.

2. **المغناطيس The Magnet**: يخلق المغناطيس عملية جذب تستقطب المشاركين إلى المنصة بالاعتماد على نوع من الجاذبية الاجتماعية، يمكن تفعيل أسلوب المغناطيس بتركيز منتجي المنصات وتوجيه انتباههم إلى تصميم الحوافز وأنظمة السمعة ونماذج التسعير، كما يجب عليهم الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي وتسخير تأثير تلك الشبكات لتحقيق النمو السريع.

3. **المنظِّم أو الراعي The Matchmaker**: هو منظم افتراضي يعتمد في عمله الآلي على توظيف الذكاء الاصطناعي[134]، تتجلى وظيفته في تعزيز تدفق القيمة من خلال خلق علاقات وروابط بين المنتجين

[133] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[134] Reda Chouffani, Sept fonctions à considérer pour bien choisir sa plateforme de collaboration, Le MagIT, 2017 https://www.lemagit.fr/conseil/Sept-fonctions-pour-bien-choisir-sa-plateforme-de-collaboration

والمستهلكين، ويلعب الاستثمار الجيد للبيانات دورا حاسما في هذه العملية، وذلك عن طريق رصد والتقاط منظم للبيانات الوفيرة الخاصة بالمشاركين في المنصة، ثم يقوم بتوظيفها بشكل منهجي بقصد تسهيل الربط والاتصال بين المنتجين والمستهلكين، على سبيل المثال تعمل غوغل Googleعلى الملاءمة والموازنة بين العرض والطلب فيما يتعلق بالمحتوى، بينما تعمل إي بي eBay على ربط المشترين بالمنتجات التي تستجيب لحاجاتهم واهتماماتهم وأذواقهم[135].

**و. المعايير المعتمدة في إنشاء المنصات**

بداية لابد من الإشارة إلى أنه لا توجد طريقة موحدة أو منهج محدد لبناء المنصات، ولكن هناك مجموعة من الشروط والمعايير المعتمدة التي توجه مراحل بناء أي منصة واستراتيجيتها، بحيث يعدُّ الأخذ بها، والعمل على تطبيقها ذا أهمية كبرى في إنجاح مشروع تأسيس المنصات وإرسائها بشكل عام.

## 1. الكفاءة Performance

تسمح المنصات بتبادل المعلومات، السلع، الخدمات، الأموال... بين المنتجين والمستهلكين كيفما كان حجم المنصة، ومهما بلغت من التعقيد أو السهولة، فإن الغاية الأولى منها هي ملاءمة التفاعلات القائمة فيها وضمانها، التي تعدُّ المحرك المحوري للتأثير الشبكي، هذه التفاعلات الأساسية تشمل ثلاث مراحل رئيسية: خلق القيمة Creation، الحفاظ عليها Curation، ثم استهلاكها Consumption.

إن كفاءة المنصة تكمن في الحوكمة الجيدة لهذه التفاعلات، والإفادة منها، وتوجيهها بشكل إيجابي في تحقيق المنفعة المتبادلة بين الأطراف.

[135] Sangeet Paul Choudary , The Three Building Blocks of Plaforms, Accessed October 17, 2018 https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMbFVuSnZXbC1KTmM/view

تشمل كفاءة المنصة مجموعة من المعايير الأخرى التي تتكامل فيما بينها واللازم توفرها في كل منصة، أهمها: السرعة Speed، سهولة التصفح، التوافق مع الأجهزة المختلفة (حواسيب شخصية، لوحية، هواتف ذكية)، نسخة للمنصة على شكل تطبيق، المظهر أو التصميم الاحترافي Professional look، حوافز الشركاء Incentivize partners، الانفتاح والتنظيم Openness and organization، وغيرها.

## 2. الحماية والأمن المعلوماتي Digital Security

يعدُّ من بين أهم المعايير الواجب احترامها في بناء أي منصة، حيث يعدُّ تدفق البيانات المتبادلة بين الأطراف عبر المعاملات بالغ الحساسية خصوصا بالنسبة للشركات، كما أن احترام خصوصية المستخدمين يحتم حفظ بياناتهم الشخصية، وجميع عملياتهم، وتخزينها عبر المنصة بطريقة آمنة، والحيلولة دون استغلالها في أغراض أخرى[136].

تعد مسألة الأمن والحماية معيارا حاسما في كل منصة، لذلك لابد من التأكد من أن شركة الخوادم التي تستضيف وتخزن بيانات المستخدمين، وتوفر خدمة الأمن والحماية المعلوماتية، تتمتع بكامل الشفافية والمسؤولية في هذا المجال[137].

[136] Antoine BAUDON, Plateforme de gestion en ligne : les sept critères à prendre en compte pour choisir la solution adaptée à votre entreprise, Réussir au quotidien 2017, Accès le 19 Octobre 2018. http://urlz.fr/80QZ

[137] Bérengère Guerrini, Quels sont les critères clés d'une plateforme collaborative efficace ? New Manity 2017, Accès le 19 Octobre 2018. http://blog.newmanity.com/criteres-plateforme-collaborative-efficace

### 3. إضافة ميزات جديدة Add new planks

تعدُّ من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها المنصة، وهي تمنح للمنصة نوعا من التجديد والمواكبة المستمرة من حيث الوظائف والخدمات والتطبيقات، مما يضع المستخدمين بشكل دائم أمام الجديد ويعطيهم انطباعا إيجابيا بأن المنصة تتطور بصفة مستمرة وتمنحهم أدوات أكثر مرونة تلبي حاجاتهم، وتسهل استخداماتهم، مثل أدوات متقدمة في البحث والتقييم، مساحة تخزين سحابي كبيرة لكل مستخدم، أدوات الدعاية والاشهار، تحويل الأموال، مشاركة الوثائق و الوسائط المختلفة، خدمة الدعم الفني، إضافات لها علاقة بالجذب والتواصل والتفاعل والتشبيك وغيرها، وعموما فإن هذه التطبيقات والخصائص تختلف باختلاف نوع المنصة وأهدافها ومجال تخصصها.

لو نأخذ على سبيل المثال شركة Google إلى غاية سنة 1998 كانت مجرد محرك بحث فقط،، لكنها تنبهت بشكل مبكر إلى أنها لو بقيت فقط محرك بحث لن تستطيع الاستمرار والبقاء، فقامت بإضافة مجموعة من الخدمات والخصائص والأدوات وأدمجتها إلى محرك البحث، وبذلك تحولت إلى منصة، قامت بإضافة البريد الإلكتروني Gmail، ثم خدمة الخرائط Google Maps ، وأضافت أيضا خدمة Adsence لتحويل أرباح الإعلانات المولدة من المدونات ومن يوتيوب، خدمة Blogger لإنشاء مدونة خاصة، فضلا عن خدمة التخزين السحابي GoogleDrive التي تمنح مساحة تخزين مجانية تصل إلى 15 Go لكل مستخدم، وتضم منصة غوغل شبكة تواصل اجتماعي على غرار Facebook وTwitter هي +Google، بل أبعد من ذلك فإن غوغل تتوفر على أكبر منصة لاستضافة

الفيديوهات ومشاهدتها في عالم الإنترنت وهي يوتيوب، بالإضافة إلى العديد من الخصائص و التطبيقات المتنوعة[138].

إضافة ميزات جديدة للمنصة تشمل كذلك إدماج خصائص وأدوات وتطبيقات يمكن استيرادها من منصات أخرى مؤدى عنها، كما أن هناك أنظمة تشغيل مثل واجهات برمجة التطبيقات (API) وحزمة أدوات تطوير البرمجيات[139] (SDK) التي تمكن المنصة من التفاعل والتواصل مع منصات أخرى خارجية.

[138] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[139] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، حزمة أدوات تطوير البرمجيات، الولوج 19 أكتوبر 2018. http://urlz.fr/812i

| يستفاد من الفصل السابع |
| --- |
| يعدُّ ملف الإنجاز الذي يتضمن دراسة جدوى لمشروع بناء المنصة أول خطوة عملية تجسد فكرة بناء المنصة. |
| قبل بناء المنصة لابد من فهم شامل للمنافع الممكن تحصيلها من هذه المنصة والتي تشمل بشكل عام: زيادة الابتكار والإبداع، رشاقة المؤسسة، تقليل المخاطر، الوعي بقيمة العلامة التجارية. |
| من أجل ضمان نجاح الوظائف العملية للمنصة بكفاءة، لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات والعمليات أهمها: تصميم عوامل محفزة لجذب المستخدمين بصفة مستمرة، وخلق ارتباط توافقي فيما بين المستخدمين، وفيما بين المستخدمين والمحتوى داخل المنصة، بالإضافة إلى إنشاء بنية تحتية مركزية على أساسها يمكن للمستخدمين خلق وتبادل القيمة. |
| تتشكل بنية المنصة من ثلاث طبقات تعرف بحزمة المنصة، تتكامل هذه الطبقات فيما بينها حتى تضمن أداء الوظيفة المتوخاة من المنصة على أكمل وجه، وهي: طبقة الشبكة/السوق/المجتمع، طبقة البنية التحتية، وطبقة البيانات. |
| تؤثر عدة متغيرات في توازن طبقات بنية المنصة وانتظامها، من بينها التأثير الشبكي والحوكمة الجيدة وخلق القيمة، أضف إلى ذلك أقسام المنصات ووظائفها وأهدافها وتخصصها، لهذا قد نجد منصة تركز على تطوير طبقة وتقويتها على أخرى حتى يتحقق المستوى المطلوب من الكفاءة اللازمة لخلق القيمة وتعزيز عمليات الجذب، وتوسيع شبكة التفاعلات. |
| يمثل خلق القيمة، وتصميم التشبيك حول هذه القيمة، وبناء المنصة الكفيلة بتحقيق هذا التشبيك، المبادئ الرئيسية الثلاثة لبناء المنصة. |
| إن مبدأ تصميم التشبيك حول القيمة يتم عن طريق اتباع ثلاث مراحل أساسية، تبدأ من تصور طبيعة القيمة المراد خلقها Creation، ثم ابتكار آليات تنميتها وتنظيمها والحفاظ عليها Curation، وأخيرا تحديد طرق تبادلها واستهلاكها Consumption، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق تعزيز علاقات التفاعل بين المستخدمين والإفادة من عمليات الجذب وردود الفعل. |
| هناك ثلاثة مفاتيح رئيسية في استراتيجية بناء المنصات هي: الاتصال أو الربط Connection، الجاذبية Gravity، والتدفق Flow. |
| يقتضي إنجاح تنفيذ استراتيجية بناء المنصة إرساء ثلاث وحدات بناء رئيسية هي: صندوق الأدوات The Toolbox، والمغناطيس The Magnet، والمنظِّم أو الراعي The Matchmaker. |
| هناك مجموعة من الشروط والمعايير التي توجه مراحل بناء المنصة، يعدُّ الأخذ بها ذا أهمية كبرى في إنجاح مشروع تأسيس المنصة من بينها الكفاءة، الحماية والأمن المعلوماتي، إضافة ميزات جديدة. |

## الفصل الثامن: عوامل التحول من اقتصاد الشركات إلى اقتصاد المنصات وتجلياته

أحدث التحول الرقمي المتسارع تغييرا كبيرا في نماذج عمل الشركات من اقتصاد الشركات إلى اقتصاد المنصات الذي صار يكتسح جميع قارات العالم محققا عوائد وأرباحا ضخمة، ففي أمريكا الشمالية تهيمن منصاتٌ مثل: غوغلGoogle، فيسبوك Facebookويوتيوب Youtube، في آسيا شركات قوية اعتمدت نموذج المنصات مثل: Baidu, Tencent وAlibaba وفي أوروبا هناك توجه هادف يدرك أهمية المنصات في رفع القيمة السوقية.

عندما نتأمل في مجموعة من العوامل من قبيل السرعة التي يحدث بها التغير، القيمة الاقتصادية التي يخلقها هذا النموذج الجديد، العلامة التجارية وشهرتها، تطور أساليب التسويق، وطرق إدارة الموارد البشرية، والانفتاح على أنماط جديدة في الإبداع والبحث والتطوير، ندرك أن المنصات تزيح وتزعزع الاقتصاد القديم بطريقة مبتكرة.

تستمد المنصات قيمتها من التأثيرات الشبكية ومن التفاعلات بين أعضاء المجتمع الرقمي، بحيث يقوم المستخدمون بخلق قيمة لفائدة مستخدمين آخرين.

ويعدُّ مفهوم المنصة مفهوما بسيطا لكنه مفهوم تحويلي، قادر على تغيير النشاط والاقتصاد والمجتمع بشكل جذري، فعلى أرض الواقع يمكن القول: إن كل مجال، أو نشاط يعتمد في الأساس على المعلومات بوصفه عنصرا رئيسيًّا يكون المجال الأكثر ترشيحا وتأثرا بثورة المنصات، وهذا يشمل الأعمال التي يكون فيها المنتَج على شكل معلومات مثل التعليم والإعلام، وأيضا كل مجال تكون فيه الحاجة إلى الولوج إلى المعلومات

من طرف العملاء، وتذبذبات الأسعار، والعرض والطلب، واتجاهات السوق، كلها عوامل لها قيمة في إحداث هذا التحول[140].

### أ. أثر اقتصادات الحجم في استلهام نموذج المنصات

لقد كان لاقتصادات الحجم Economies of scale أثرٌ في اقتصاد المنصات من حيث العرض، هذه الاقتصادات التي تكون فيها تكاليف الإنتاج الثابتة مرتفعة مقارنة بالتكاليف الهامشية التي تكون منخفضة، هذا يعني أن تكاليف إنتاج الواط الأول في مجال الطاقة -على سبيل المثال- تكون مرتفعة، بينما تكون تكلفة إنتاج الواط الثاني منخفضة، لقد استطاعت هذه الاقتصادات السيادة على مجالات واسعة من الاقتصاد العالمي خلال القرن الماضي في مجال الكهرباء سادت كل من Edison و Westinghouseفي الولايات المتحدة، وفي أوربا سيطرت Siemens، في مجال السيارات شركتي Ford وGeneral Motors، وفي أوروبا BMW.

كيف استوحت المنصات أسلوب تعاملها مع القيمة من اقتصادات الحجم؟

للإجابة نأخذ مثالا عن شركة Vanderbilt عملاق النقل عبر السكك الحديدية في العصر الصناعي، في حقيقة الأمر لم تقم الشركة بإنتاج سلع، وإنما قامت عوض ذلك بفرض رسوم على البضائع التي يتم نقلها من نيويورك إلى شيكاغو، وهذا بالضبط ما تقوم به شركة أبل اليوم، إنها تفرض رسوما على جميع المحتويات التي يتم تبادلها على iTunes سواء كانت عبارة عن موسيقى، فيديو، ألعاب أو تطبيقات أخرى[141].

---

[140]Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter1, Welcome to the Platform Revolution.
[141] Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Introduction to Economies of Scale, edX, 2018.
http://urlz.fr/84Po

وهذا تقريبا ما يحدث في العصر الرقمي مع ويندوز الذي حصل على 90% من قيمة السوق بالنسبة لنظام التشغيل الخاص بالحواسيب المكتبية، ومع علي بابا الذي استحوذ على 80% من حصة السوق عن طريق جميع المعاملات التجارية الإلكترونية التي تتم في الصين، مع أندرويد الذي وصلت قيمته السوقية للهواتف الذكية إلى نسبة 87%، أمازون التي تستأثر بثلثي مجموع عمليات توزيع الكتب في الولايات المتحدة، يوتيوب الذي استحوذ على نسبة 77% من مشاهدات الفيديو على الإنترنت في الولايات المتحدة، وفيسبوك وصل إلى 2 مليار من المستخدمين، مع قدرته على جمع أكثر من مليون مستخدم في يوم واحد، وعلى المنصة نفسها.

كل هذه الأمثلة المذكورة تعدُّ نماذج يخلق داخلها مستخدمون قيمة لفائدة مستخدمين آخرين.

**ب. النموذج المعكوس للشركة Firm Inversion**

يحفز التأثير الشبكي على قلب الشركة أو عكسها، عن طريق نقل النشاطات المعِزّزة على خلق القيمة من الداخل نحو الخارج؛ لأنه يوجد في الخارج عدد أكبر من الأفراد، لن تختفي أساليب العمل التجاري القديمة بشكل نهائي مثل اقتصادات الحجم وطرق التوريد، إذ ستبقى لها أهميتها، إلا أن الممارسات التجارية الجديدة ستأخذ بعين الاعتبار موارد المجتمع وشبكات التفاعلات، بوصفها مصادر جديدة للقيمة بالنسبة للشركة، إن هذا هو السبب الضمني الممكن ملاحظته في الكثير من المنصات من قبيل فيسبوك الذي يعد أكبر شبكة تواصل اجتماعي، ولا ينتج أي محتوى منشور فيه، علي بابا أكبر متجر للبيع بالتجزئة لا يملك أي مخزن للسلع، Uber أشهر منصة للنقل لا تتوفر على أية سيارة، Airbnb منصة السكن الأسرع نموا، لا تملك ولا شقة واحدة[142]، كل هذه الموارد يتم توفيرها من طرف مجتمع خارج المنصة.

---

[142] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

" في عالم المنصات، هناك أنواع مختلفة من المستخدمين بعضهم من المنتجين، وبعضهم مستهلكون، وبعضهم أشخاص قد يلعبون دورا في أوقات مختلفة بالاتصال والتفاعل مع بعضهم البعض باستخدام الموارد التي توفرها المنصة، في هذه العملية، يتبادلون، يستهلكون، وأحيانا ينشؤون أشياء ذات قيمة، وبدلا من الانطلاق في خط مستقيم من المنتجين إلى المستهلكين، يمكن إنشاء القيمة، وتغييرها، وتبادلها، واستهلاكها في مجموعة متنوعة من الطرق والأماكن، وكلها ممكنة بفضل الترابطات التي تسهلها المنصة"[143].

**ج. تطور مجال التسويق**

كان مفهوم التسويق يعتمد على نقل، أو بث الرسالة الدعائية التي تقوم الشركة بتصميمها، خلقها ونشرها إلى الخارج، ثم انتقل بعد ذلك إلى الاعتماد على التجزئة والتقسيم إلى فئات متفرعة، ومع التطور التكنولوجي في مطلع الألفية الثالثة صار موجها بشكل احترافي لاستهداف فئات محددة، أما الآن فقد صار يعتمد على عوامل مؤثرة أهمها سرعة الانتشار وتأثير المجتمع، لقد أصبح المستخدمون اليوم في عالم المنصات يتشاركون في خلق الرسالة التسويقية، فتحول الأمر من رسالة موجهة نحو الخارج إلى رسالة موجهة نحو الداخل[144].

"في مجال التسويق يشير روب كاين Rob Cain، رئيس قسم المعلومات في شركة كوكا كولا، أن المصطلحات الرئيسية المستخدمة في تعريف أنظمة نشر الرسائل قد تحولت من البث إلى التجزئة، ثم إلى الانتشار السريع والتأثير الاجتماعي، من الدفع إلى الجذب، ومن الخارج إلى الداخل، كل هذه التغييرات في المصطلحات تشير إلى حقيقة أن الرسائل التسويقية التي تم نشرها من قبل موظفي الشركة ووكلائها

[143] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter1, Welcome to the Platform Revolution.
[144] Marshall Van Alstyne, Firm Inversion: marketing, edX 2018.
http://urlz.fr/84O7

تنتشر الآن عبر المستهلكين أنفسهم، وهو انعكاس لطبيعة الاتصال المعكوس في عالم تهيمن عليه المنصات"[145].

من بين الأمثلة التي تجسد ذلك شركة Warby Parker التي تقوم ببيع النظارات، تقوم هذه الشركة في سياستها التسويقية على إرسال خمس نظارات للزبون على أن يأخذ صورا له، وهو يضع تلك النظارات، ثم يقوم بنشر تلك الصور على صفحاته في شبكات التواصل الاجتماعي؛ كي يقوم أصدقاؤه بالتصويت للصورة الأفضل التي تناسب فيها النظارات مظهره، وتنسجم مع الموضة والأناقة، هذه الطريقة التي يخلق فيها المستخدمون الرسائل والتعليقات والتصويتات، من خارج الشركة إلى داخل منصات التواصل الاجتماعي، ماهي في الأصل إلا طريقة غير مباشرة للدعاية والتسويق الإلكتروني لمنتجات شركة Warby Parker.

### د. الموارد البشرية Human Resources

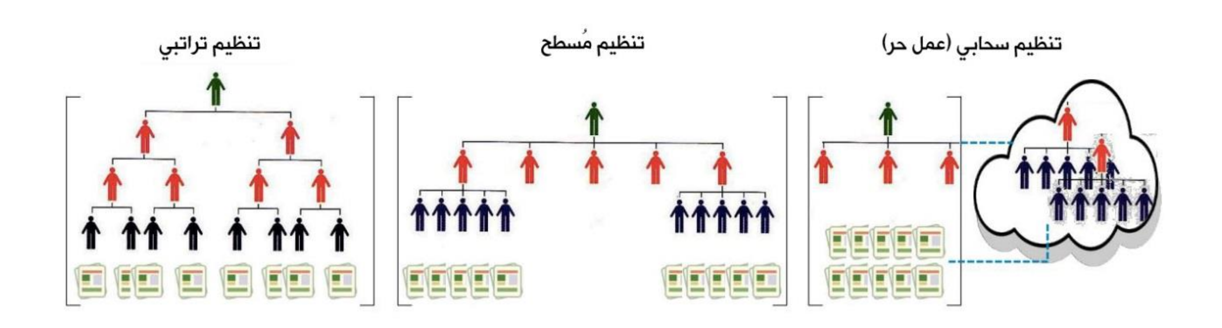
يتأسس هذا الشكل من التحول في الانتقال من الموظفين إلى المقاولين أو المتعهدين، ومن الخبراء داخل الشركة إلى الجماهير الخارجية، هناك البائعون في eBay وهناك المشترون أيضا، وهناك المطورون في Android كما هناك المستخدمون للتطبيقات، الطرفان معا كلٌّ منهما يجذب الآخر بصفة مستمرة ومتزايدة، الأهم في الأمر هو أن جميع هذه التفاعلات تتم خارج الشركة، هذه الظاهرة الجديدة انتشرت وتنامت في أغلب القطاعات الاقتصادية[146].

---

[145] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter1, Welcome to the Platform Revolution.

[146] Marshall Van Alstyne, Marshall Van Alstyne, Firm Inversion: Human Resources, edX 2018. http://urlz.fr/84O7

في الأنظمة التقليدية كان هناك تسلسل هرمي للأشخاص الذين يديرون أشخاصا في الأسفل، ويديرون الأشخاص تحته، اللذين يديرون بدورهم أشخاصا دونهم، لقد سمحت تكنولوجيا المعلومات للمنظمات بتسوية هذه البنية، بحيث يمكن للشخص إدارة الكثير من الناس في وقت معين، واليوم نرى شكلا مختلفا يمكننا وصفه بأنه عمل سحابي، أناس خارج المنظمة يمكن الاستفادة منهم واستخدامهم في أي وقت، هؤلاء مستقلون يعملون خارج المنظمة، ويمكن توظيفهم للقيام بعمل. (انظر الرسم أسفله).




**تحول نظام إدارة الموارد البشرية من النمط التراتبي إلى التنظيم السحابي[147]**

الأهم في هذا التحول يكمن في أن مكاسب الإنتاجية الناجمة عن هذا الاتجاه مرتفعة إلى حد كبير، تمثل هذه المكاسب الحصيلة الإنتاجية للعمال في القطاعات المختلفة، وهذا يشمل الوجبات السريعة والتجزئة والسيارات والبنوك والتكنولوجيا، "سواء كنت تشتغل في مجال التعليم أو المحاماة أو التصوير أو البحث العلمي، بغض النظر عن نوع العمل الذي تقوم به، فإن المنصات تخلق فرصا جديدة وملائمة للعمل باستقلالية وتحقيق إنتاجية أكبر"[148].

[147] Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Firm Inversion, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, edX 2018
http://urlz.fr/84O7

[148] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter1, Welcome to the Platform Revolution, P: 5.

والجدير بالذكر أن الأعمال في قطاع التكنولوجيا، وخصوصا في شركات المنصات، تحظى بإنتاجية أعلى بكثير، لهذا يلزم الانتباه والتأكد من أن العاملين المستقلين ضمن الأنظمة السحابية يتم الاهتمام بهم على الوجه الأمثل.

### هـ. الانفتاح على الإبداع والبحث والتطوير Openness to Innovation and R&D

يعدُّ الابتكار والبحث والتطوير من أهم وظائف أي منظمة، وفي نموذج المنصات يتم الانتقال من الإنتاج الذي يسهر عليه فريق البحث الداخلي إلى أفق أرحب وأوسع وذلك بفتح المصادر وجودة استغلالها والانفتاح على الابتكار، يؤكد مارك أندرسن الذي أسس شركة نتسكيبNetscape، وهو أحد أكثر المستثمرين نجاحا في وادي السليكون على أن "المنصات هي نظام يمكن تكييفه مع الاحتياجات والمنافذ التي لا يتعين على المصممين الأصليين التفكير فيها"[149].

من أهم المبادئ في هذا السياق كون المنصات ترتقي نحو الإبداع والابتكار عبر الانفتاح على إسهامات أطراف أخرى، المثال التالي يفسر هذا المبدأ أو هذه القاعدة (انظر الرسم البياني).




**تفوق Facebook على Myspace بالإبداع والانفتاح**[150]

[149] Marshall Van Alstyne, Marshall Van Alstyne, Firm Inversion: Innovation and R&D, edX 2018. http://urlz.fr/84O7

[150] Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014

يُظهر الرسم البياني منحى باللون الأحمر يوضح نسبة الولوج اليومي إلى Myspace مقارنة بنسبة الولوج إلى Facebook الممثلة بالمنحى الأزرق، نرى في الأول تقدما واضحا لـ Myspace على Facebook، لكن إذا لاحظنا التغير الذي حدث سنة 2006 فيما يتعلق بتطبيق مبدأ الانفتاح الذي اعتمده فيسبوك عندما قرر الانتقال من نطاق edu. إلى نطاق com. لتوسيع قاعدة المستخدمين المحتملين.

خطوة أخرى مبتكرة في العمل بمبدأ الانفتاح قامت بها فيسبوك، تمثلت في الانفتاح على المطورين وكان لها أثرٌ إيجابيٌّ كبيرٌ أعطى دفعة قوية للمنصة؛ حيث بدأ الناس يقضون ساعات على Facebook ، وتوالت الدعوات لجعله نظاما أكثر جاذبية بالنسبة للمطورين الآخرين، الذين جلبوا بدورهم المزيد من الأشخاص.

صار اليوم أكثر من 1.5 مليار مشترك يزورون بانتظام فيسبوك لقراءة الأخبار، وإلقاء نظرة على الصور، والاستماع إلى الموسيقى، ومشاهدة مقاطع الفيديو، وقد وصلت حصة فيسبوك إلى ما يقدر بـ 14 مليار دولار في إيرادات الإعلانات السنوية (سنة 2015)، مما يصنفه ضمن أكبر الشركات الإعلامية في العالم[151].

مع التنامي المتواصل للمنصات فإن أغلب الممارسات والتدابير التقليدية في إدارة الأعمال صارت تشهد اضطرابا وتزعزعا بما في ذلك عمليات التسويق والإنتاج، واستراتيجيات البحث والتطوير، وعمليات تنظيم الموارد البشرية والمادية...لقد تسبب ظهور المنصات على الواجهة في إحداث نوع من انعدام التوازن الذي

---

https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

[151] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter1, Welcome to the Platform Revolution, P: 3.

يؤثر في كل شركة ورجل أعمال، هذا يقتضي الاقتناع بقوة المنصات في إحداث تغيير والإفادة من إمكاناتها المتميزة في تبني نظام جديد كفيل بتدبير وإدارة الأعمال.

| يستفاد من الفصل الثامن |
| --- |
| تسهم عدة عوامل في تسريع التحول من اقتصاد الشركات إلى اقتصاد المنصات من بينها: النموذج المعكوس للشركة، تطور أساليب التسويق، طرق إدارة الموارد البشرية، الانفتاح على أنماط جديدة في الإبداع والبحث والتطوير. |
| كان لنظام اقتصادات الحجم أثرٌ كبيرٌ في إحداث النقلة إلى نموذج اقتصاد المنصات، إذ استوحت المنصات أسلوب تعاملها مع القيمة من اقتصادات الحجم. |
| يعتمد النموذج المعكوس للشركة على نقل النشاطات التي تعزز خلق القيمة من داخل المنصة نحو خارجها بفضل التأثيرات الشبكية. |
| في عالم المنصات صار الانتشار السريع وتأثير المجتمع من العوامل المؤثر في مجال التسويق؛ حيث أصبح المستخدمون يتشاركون في خلق الرسالة التسويقية فتحول الأمر من رسالة موجهة نحو الخارج إلى رسالة موجهة نحو الداخل. |
| تحول نظام إدارة الموارد البشرية في نموذج المنصات من النمط التراتبي إلى التنظيم السحابي مما خلق مكاسب مرتفعة في الإنتاجية. |
| يؤدي انفتاح المنصة على الإبداع والبحث والتطوير وعلى مساهمات أطراف خارجية إلى تطورها وارتقائها بشكل أسرع وأكثر كفاءة. |

## الفصل التاسع: استراتيجيات إطلاق المنصة الناجحة

تشكل استراتيجيات إطلاق المنصة جميع الأساليب الذكية التي ابتكرتها الشركات الناشئة من أجل إعطاء انطلاقة ناجحة وتحسين العناصر المختلفة للتفاعل الأساسي الذي يحدث بين المنتجين والمستهلكين وتنظيم عمليات إنشاء وحدات القيمة، إما عن طريق الشركة نفسها، أو من قبل أطراف ثالثة يربطون بين جانب وآخر بطريقة أكثر كفاءة، أو من خلال خلق وعي خاص يحرك عملية جذب أحد أو كلا الجانبين.

تواجه جميع الشركات ذات التأثيرات الشبكية أثناء مرحلة الإطلاق "مشكلة الدجاجة أمِ البيضة"، فبدون المستخدمين، من الصعب إنشاء قيمة من تأثيرات الشبكة من جهة، وبدون قيمة كذلك، من الصعب جذب المستخدمين من جهة أخرى، أما بخصوص المنصات ثنائية أو متعددة الأطراف ، فإن السؤال المطروح هو "ما هو الجانب الذي ينبغي علينا اجتذابه أولاً؟ وكيف يمكن إثارة وتحفيز التفاعل مع الطرف الآخر؟[152]

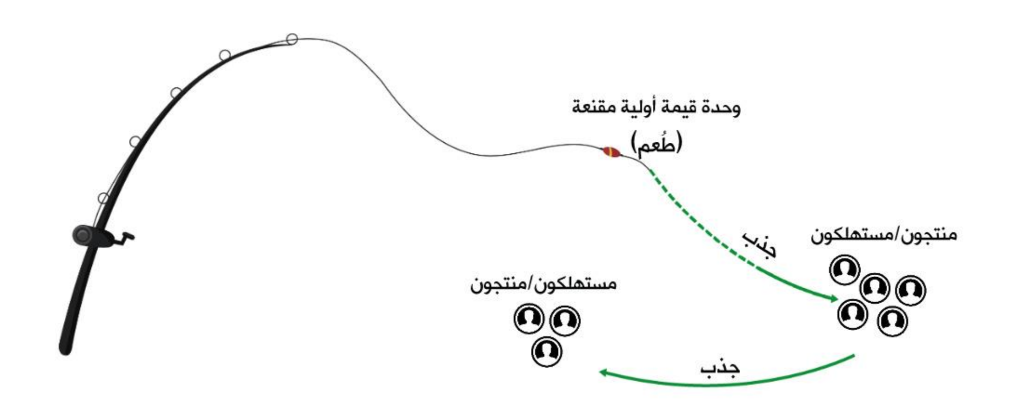
### أ. حل إشكالية الدجاجة أم البيضة

إن التغلب على إشكالية الدجاجة أم البيضة يعد واحدة من أصعب التحديات المرتبطة بإنشاء مشروع تجاري مصمَّم لخدمة جانبين من السوق، فعند محاولة بناء سوق ذي وجهين بحيث يكون كلا الطرفين أساسيين على قدم المساواة، فإن أول عقبة تواجه إطلاق المشروع هي كيفية إحداث تجاذب بين الطرفين، أو كيف يمكن لأحد الطرفين جذب الآخر[153].

[152] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Challenges, Chicken or Egg Problem, edX 2018
https://goo.gl/mjurBF

[153] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform.

المنهج أو الإجراء المعمول به بشكل عام يكمن في إيجاد خطاف، أو طعم مقنع يمكن بواسطته اجتذاب أحد طرفي المنصة، أو عن طريق إنشاء القيمة الأولية من طرف صاحب المنصة، والتي تركز أساسا على تعزيز العرض أو الطلب، ستؤدي كلا الاستراتيجيتين حتما إلى تحفيز التفاعل داخل المنصة. (انظر الرسم أسفله).




**استراتيجية تفعيل عملية الجذب عند إطلاق المنصة[154]**

### 1. من جهة المستهلك

إذا استهدفنا تحريك المستهلكين، يقتضي النهج البدء من مصدر إمداد مقنع، لابد من تطعيم المنصة بوحدات قيمة لجذب المستهلكين، من أمثلة ذلك ما قام به مؤسسو موقع Reddit، وهو موقع تجميع الأخبار الاجتماعية، بتغذية السوق بما يكفي من الأخبار والتعليقات، جذب هذا المحتوى الأولي القراء المهتمين بمحتوى مشابه، والذين بدأوا بعد ذلك في نشر المحتوى ذي الصلة، أدَّى هذا التوالد للمحتوى والجذب للمستهلكين إلى إحداث دوامة من القيمة التي أدت بدورها إلى ضم Reddit لشركة Conde Nast الشركة الأم لمجلة Wired Magazine في غضون ستة عشرة شهرا فقط.

---

[154] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Challenges, Chicken or Egg Problem, edX 2018
https://goo.gl/mjurBF

### 2. من جهة المُنتج

باعتماد نهج آخر يستهدف جذب المنتجين، يلزم الأمر في هذه الحالة البدء بمصدر قوي للطلب، بمعنى العمل على التركيز على وحدة قيمة أولية كعامل وعنصر محفز ومغر لجذب المنتجين، من أمثلة هذا النهج ما قامت به شركة أبل Appleعندما أصدرت عُدة تطوير نظام آي فون (SDK) في مارس 2008، إذ باعت أكثر من خمسة ملايين جهاز آيفون، وطالب المطورون، بوصفهم في هذه الحالة منتجين، بالوصول إلى هذا السوق البكر الشاسع والخصب، والإفادة مما يقدمه من فرص وامتيازات.

### 3. تجربة منصة PayPal في التغلب على إشكالية الدجاجة أو البيضة

ابتكرت PayPal آلية جديدة للدفع تختلف عن الطرق التقليدية التي تعتمد عليها البنوك وشركات تحويل الأموال، وفي هذه الحالة، واجهت PayPal مشكلة الدجاجة أم البيضة بصفة حادة ومستعصية، فبدون البائعين الذين يرغبون في قبول طريقة الدفع الجديدة، لن يتأتى للمشترين اعتماد تلك الطريقة من جهة، وإذا لم يتبنَّ المشترون طريقة الدفع الجديدة، فلن يستثمر البائعون الوقت والجهد والمال في قبولها من جهة أخرى، إذن كيف ستنطلق منصة جديدة للدفع النقدي من دون بائعين ولا مشترين؟[155]

استطاعت PayPal حل المشكلة عبر سلسلة من الاستراتيجيات والتدابير المبتكرة.

كان التحدي الكبير الذي واجهته PayPal هو جذب عملاء جدد، قام مؤسسو المنصة بالدعاية والإعلان، لكنه كان مكلفا للغاية، فكروا في عقد صفقات تطوير الأعمال Business Development مع البنوك الكبرى، إلا أنهم اصطدموا بإجراءات بيروقراطية معقدة...

[155] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform, P: 80

إلى أن توصل فريق PayPal إلى استنتاج مهم، لقد كانوا بحاجة إلى نموٍّ منهجي، مدروس وسريع الانتشار، فابتكروا أسلوبًا يعتمد على إعطاء الناس المال، وهذا فعلا ما قاموا به، حيث يحصل العملاء الجدد على عشرة دولارات للتسجيل، بينما يربح العملاء المسجلون عشرة دولارات عن الإحالات التي يقومون بها من أجل جذب مسجلين جدد إلى المنصة، مُوظِّفين بذلك حلقة جذب وتغذية راجعة بشكل إيجابي.

كانت النتيجة أن ارتفع النمو بسرعة كبيرة، مما جعل المنصة تضاعف المنحة بدفع عشرين دولارا لكل عميل جديد، أدرك فريق PayPal فيما بعد أن الحصول على عدد كبير من المستخدمين للاشتراك فقط لم يكن مجديا، إذ كان لابد من جذبهم لتجربة خدمة الدفع، والتعرف على قيمتها، بمعنى آخر كان التزام المستخدم واستعماله لخدمات المنصة وتفاعله داخلها أكثر أهمية من اكتساب هذا الكم الهائل من المستخدمين، لذلك صمم PayPal تشكيلة من الحوافز لتشجيع العملاء الجدد على الوصول إلى صفوف المستخدمين النشطين، وذلك بانخراط المسجلين الجدد في المشاركة في المعاملات باستثمار العشرة دولارات التي تم منحها لهم في حساباتهم، جعلت استراتيجية مدفوعات الحوافز عملية الانضمام إلى PayPal أمرا مشجعا وخاليًا من أي مخاطرة.

وفي أوائل عام 2000، تزايدت شعبية PayPal على موقع eBay، الذي يعد أكثر مواقع المزادات الإلكترونية شعبية، كان eBay بيئة ملائمة لـ PayPal، ونظرا لأن معظم البائعين على موقع eBay كانوا أشخاصا عاديين ليس لديهم تسهيلات لقبول بطاقات الائتمان، أو غيرها من أشكال الدفع عبر الإنترنت، فقد عمد فريق التسويق في PayPal إلى إعادة توجيه جهوده نحو تمكين الدفعات الإلكترونية على موقع eBay.

من بين التقنيات المتطورة التي اعتمدوها كانت القيام بمحاكاة طلب المستهلك على موقع eBay من خلال إنشاء برنامج Bot الذي هو عبارة عن أداة برمجية آلية يقوم بشراء السلع على الموقع، ثم يحث

المستخدم على الدفع مقابل هذه المعاملات باستخدام PayPal، ومع ملاحظة هذا النمو الظاهر في الطلب، قام العديد من بائعي eBay بالتسجيل في خدمة PayPal الأمر الذي جعل PayPal أكثر وضوحا وجاذبية للمستهلكين، كان من أهم تداعيات هذا النجاح أن بدأ البائعون بنشر أيقونات وأزرار PayPal على مواقعهم، مما مكّن المشترين من الوصول إلى نظام الدفع بنقرة واحدة، وفي غضون ثلاثة أشهر نمت قاعدة مستخدمي PayPal من مئة ألف إلى مليون.

واليوم، صارت PayPal تُولّد الجزء الأهم والأكبر من إيرادات وأرباح eBay مع تمكين مئات الآلاف من التجار الصغار من إجراء أعمالهم عبر الإنترنت بسهولة أكبر، وبشكل مثمر وأكثر فاعلية من أي وقت مضى.[156]

**ب. استراتيجيات فعالة لإطلاق المنصة**

تشكل استراتيجيات إطلاق المنصة مجموعة من التدابير المبتكرة التي من شأنها إعطاء دفعة قوية ووضع المنصات الناشئة على المسار الصحيح أثناء مرحلة الإطلاق.

### 1. الركوب على الظهر Piggybacking

تعد من بين استراتيجيات الإطلاق الأكثر استخداما، ففي حالة عدم توفر تفاعلات كافية لإنشاء تأثيرات شبكية، يمكن الاستعانة بشبكة كبيرة موجودة مسبقا، عن طريق استخدام تلك الشبكة الكبيرة في إطلاق المنصة الناشئة، إذا أخذنا يوتيوب YouTube، على سبيل المثال، عند إطلاقه لأول مرة قام باستعارة شبكة Myspace الاجتماعية الكبيرة التي كانت موجودة مسبقا في ذلك الوقت، واستخدام مقاطع الفيديو التي تم نشرها على موقع Myspace لجذب أعداد أكبر من المستخدمين.

[156] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform, P: 81-82.

بينما اعتمدت Airbnb، نفس الاستراتيجية عند الإطلاق، حيث استخدموا واجهة برمجة تطبيقات Craigslist، واقتباس الإعلانات من تلك الشبكة وتوظيفها في شبكة Airbnb[157].

### 2. اتِّباع الأرنب The follow-the-rabbit

تقوم هذه الاستراتيجية على استخدم مشروع تجريبي مختلف عن نموذج المنصة يعمل على جذب المستخدمين والمنتجين إلى المنصة الجديدة التي تم إنشاؤها بعدما أثبت النموذج التجريبي فعاليته.

باستخدام هذه الاستراتيجية لم تواجه أمازون Amazon مشكلة الدجاجة أو البيضة إطلاقا، بوصفها بائع تجزئة ناجح عبر الإنترنت، قامت بتشغيل نموذج خطي (نموذج أنابيب) فاعل يستخدم قوائم المنتجات عبر الإنترنت لجذب المستهلكين، مع قاعدة استهلاكية واسعة، ثم حوَّلت أمازون نفسها إلى منصة عمل عن طريق فتح نظامها للمنتجين الخارجيين، نتج عن ذلك ظهور سوق أمازون Marketplace، التي تُمكن الآلاف من التجار من بيع منتجاتهم إلى الملايين من المستهلكين[158].

### 3. زرع البذور Seeding

واحدة من الاستراتيجيات الأكثر شعبية لإطلاق منصة، وهي استزراع البذور، أو غرس الشتلات، تعتمد هذه الاستراتيجية على إنشاء محتوى أولي من شأنه جذب الأشخاص إلى المنصة.

---

[157] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Strategies & Solutions, Piggybacking.
https://urlz.fr/85Z1

[158] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform, Eight Strategies For Beating The Chicken-Or-Egg Dilemma, P:89

قامت شركة أدوبي بتطبيق هذه الاستراتيجية بطريقة مبتكرة قصد استقطاب مستخدمين على منصة أدوبي للقراء والكتاب Adobe Readers and Writers ، حيث ركزت على إقناع الحكومة الأمريكية بإصدار جميع الوثائق الضريبية بصيغة PDF.

كان هذا التوجه مقنعا من جهتين، أولهما: أن هذه الوثائق لا يمكن التلاعب بها، أو تزوير محتواها؛ لأنه لا يمكن تغييرها، ومن جهة أخرى وفَّرت هذه العملية على الحكومة مبالغ مالية كبيرة مرتبطة بالبريد والنفقات، وبذلك صار كل دافع للضرائب في الولايات المتحدة مستخدما محتملا للمنصة، عن طريق توفيرها محتوى قيما يحتاجه الجميع، مما جلب عددا كبيرا من المستخدمين[159].

## 4. السرادق أو الفسطاط The Marquee

تتأسس الفكرة هذه الاستراتيجية على إقناع شريك كبير، أو مشهور بالانضمام إلى المنصة، لديه قدرة قوية على جلب الجانب الآخر من السوق معه، لأن سمعته ذائعة الصيت، وعلامته التجارية الشهيرة تمثل عوامل مقنعة للمستخدمين على الإقبال والانخراط في المنصة.

في عالم الألعاب الإلكترونية، تقوم شركات مثل Microsoft (Xbox) و Sony (PlayStation) و Nintendo (Wii) بإنشاء أجهزة تعمل كمنصات تقوم بربط المستهلكين بالمحتوى الذي ينتجه مطورو الألعاب، مع العلم أن مطور الألعاب الرياضية المهيمن هو إلكترونيك آرتس Electronic Arts (EA) ، هذا المطور يتم تحديث ألعابه السنوية التي تحاكي كرة القدم NFL ، كرة السلة NBA ، والهوكي NHL ، وغيرها من الألعاب الرياضية.

[159] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Strategies & Solutions, Seeding. https://urlz.fr/85Z1

لا يمكن لأي مُنتِج لجهاز ألعاب أن يضمن بقاءه بدون وجود مجموعة جذابة من الألعاب التي توفرها EA لمنصته، هذه الأهمية جعلت كل من مايكروسوفت، سوني ونتناندو على استعداد لتقديم صفقات شراكة خاصة ومغرية مع EA لتطوير، أو تكييف الألعاب؛ لتكون جاهزة لتسويقها في الوقت الذي يتم فيه إطلاق منصاتهم الجديدة[160].

### 5. المِنح والحوافز Subsidies

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم حوافز لجذب أعضاء مجموعة رئيسية من المستخدمين للمنصة، غالبا ما تتوفر كل منصة على مجموعة خاصة وحاسمة من المستخدمين المهمين للغاية لدرجة أن مشاركتهم يمكن أن تؤدي إلى نجاح المنصة أو فشلها، وبالتالي فقد يقتضي هذا الأمر من مدير المنصة تحفيز مشاركتهم، إما عن طريق الدفع نقدا، أو عن طريق امتيازات خاصة أخرى.

يمكن أن تكون هذه الحوافز عبارة عن أموال، سمعة، أو أدوات ،وهي تُستخدم بشكل واسع لجذب أحد أطراف المنصة، منحت جوجل أكثر من خمسة ملايين دولار للمطورين عندما أطلقت نظام التشغيل أندرويد Android، كما وزعت أطقم تطوير النظام (SDK) مجانا[161].

### 6. الاستراتيجية أحادية الجانب The single-side strategy

في مرحلة أولى يمكن إنشاء نشاط تجاري حول منتجات، أو خدمات تستفيد منها مجموعة محددة من المستخدمين، وفي مرحلة لاحقة، يتم تحويل النشاط التجاري إلى نشاط منصة عمل عبر جذب مجموعة ثانية من المستخدمين الذين يرغبون في التفاعل مع المجموعة الأولى.

---

[160] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform, Eight Strategies For Beating The Chicken-Or-Egg Dilemma, P:94

[161] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Strategies & Solutions, Seeding. https://urlz.fr/85Z1

نموذج منصة الطاولة المفتوحة OpenTable يوضح هذه الاستراتيجية.

واجه المشروع في بداية إطلاقه مشكلة الدجاجة أم البيضة بشكل عويص، فبدون وجود قاعدة كبيرة من المطاعم المشاركة لن يزور المستفيدون منصة OpenTable، وبدون وجود قاعدة كبيرة من العملاء لن تشارك المطاعم في المنصة، لتجاوز هذه العقبة قامت OpenTable بحل المشكلة عن طريق توزيع برنامج إدارة الحجوزات وتدبيرها، الذي يمكن أن تستخدمه المطاعم لإدارة مخزون المقاعد، وبمجرد انضمام العدد الكافي من المطاعم إلى منصة OpenTable ركزت إدارة المنصة على جانب المستهلك، مما مكنهم ببدء حجز الطاولات وتحصيل رسوم جيل كامل من رواد المطاعم[162].

[162] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter5, Chicken or Egg? Eight Ways to Launch a Successful Platform, Eight Strategies For Beating The Chicken-Or-Egg Dilemma, P:95.

| يستفاد من الفصل التاسع |
| --- |
| تعدُّ مشكلة "الدجاجة أمِ البيضة" أكبر التحديات التي تواجه المنصات أثناء مرحلة الإطلاق إذ بدون المستخدمين، من الصعب إنشاء قيمة من تأثيرات الشبكة، وبدون قيمة يصعب جذب المستخدمين. |
| تركز المنصات للتغلب على إشكالية الدجاجة أم البيضة على اجتذاب أحد طرفي المنصة (من جهة المستهلك، أو من جهة المنتِج) عن طريق تحفيز التفاعل بينهما حول قيمة أولية. |
| ابتكرت منصة PayPal استراتيجية ناجحة في التغلب على مشكلة الدجاجة أم البيضة عن طريق سلسلة من الإجراءات المبتكرة عن طريق تقديم منح، ومدفوعات الحوافز، وتمكين الدفعات الإلكترونية، ومحاكاة طلب المستهلك على eBay. |
| تعتمد المنصات أثناء مرحلة الإطلاق مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة أهمها: الركوب على الظهر Piggybacking، اتِّباع الأرنب The follow-the-rabbit، زرع البذور Seeding، الفسطاط The Marquee، المِنح والحوافز Subsidies، والاستراتيجية أحادية الجانب The single-side strategy. |

# الفصل العاشر: نماذج تسعير المنصات وأشكال حوكمتها

## أ. التسييل النقدي Monetization: كيف تحقق المنصات دخلها المالي؟

تثير مسألة تسييل المنصات مجموعة من التساؤلات التي تحتاج إلى تأمل عميق ووضع تصور واضح حول إشكالات عدة من بينها: كيف تقوم الشركات بتحقيق مداخيلها المالية، وتدبير معاملاتها النقدية؟ ما الاستراتيجيات الكفيلة بتسهيل هذه المعاملات؟ كيف تحصل المنصة على حصتها من المال؟ ما الإجراءات اللازم اتخاذها لتصميم بيئة رقمية قادرة على خلق المزيد من القيمة؟ من الطرف في المنصة المستحق للمنح والحوافز؟ ومن الطرف المعني بالدفع والأداء؟ كيف يتم التقاط القيمة المولَّدة من التأثير الشبكي؟

### 1. نماذج التسعير المجاني Free Pricing Models

يعد التسعير المجاني من بين أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المنصات في التقاط القيمة، وهو لا يقتصر على خلق التشبيك وتعزيز التأثيرات الشبكية بين أطراف المنصة، بل له فوائد وميزات إيجابية أخرى، يأخذ التسعير المجاني نماذج مختلفة.

- **تجربة Kindle Amazon**

يعمل التسعير المجاني في هذا النموذج على كيفية جعل كتابك أكثر الكتب مبيعا على Kindle، وذلك عن طريق منح نسخ مجانية، قد تبدو المسألة غير منطقية ظاهريًّا، لكنها في العمق جدٌّ فاعلة وذلك من عدة وجوه، وهي أن معظم الكتب الممنوحة هي عناوين قديمة للمؤلف، تستقطب القراء والمعجبين الجدد الذين سيشترون كتبا أحدث، كما أن مَنح عينة مجانية للناس هو وسيلة إيجابية للاحتفاظ بهم وتشجيعهم على الشراء فيما بعد، ورغم أن أمازون وتجار التجزئة الآخرين لا يجنون مداخيل مالية من هذه الكتب المهداة، إلا أنها طريقة لجذب العملاء إلى التطبيقات وأجهزة القراءة الإلكترونية الخاصة بهم، التسعير المجاني

هو دعاية مجانية لاستقطاب المزيد من القراء عن طريق إحالتهم إلى الكتب المهداة من طرف قراء قاموا بقراءتها، يقول (ستيف سامونز): " إن معظم الناس يشترون منتجات؛ لأن أحدهم قد أوصاهم بفائدتها"[163].

عندما يصنف الكتاب الإلكتروني المجاني في أعلى قائمة الكتب الأكثر مبيعا KThe Best-Sellers Kindle أو ضمن قائمة الكتب المجانية لـ Barnes & Noble فسوف يمنح، بطريقة تلقائية، لمؤلفه صيتا واسعا، وشهرة كبيرة.

- **نموذج فريميوم Freemium Model**

هو شكل أكثر تطورا من التسعير المجاني المقيد، يعتمد على وصف إصدار محدود الميزات لمنتج معروض مجانا، لكنه مرتبط بإصدار مميز لمِنتَج مدفوع، يشجع هذا النموذج على استخدام المنتج المجاني على أساس تجريبي لمعرفة ما إذا كان الأمر يستحق الشراء، يستخدم LinkedIn، على سبيل المثال، هذه الطريقة، بحيث يمكنك الحصول على الخدمة الأساسية مجانا، مع إمكانية دفع رسوم شهرية للإصدار المميز الخاص باستخدام أدوات البحث والشبكة المتقدمة.

- **تسعير الاختراق *Penetration Pricing***

في هذا الشكل، تستخدم الشركة سعرا منخفضا للحصول على حصتها في السوق بهدف ملاحقة منافسيها في النهاية، فعلى سبيل المثال، استخدمت العديد من متاجر البقالة في الولايات المتحدة أسعار اختراق

[163] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: With Kindle, Best Sellers Don't Need To Sell, edX 2018.
https://urlz.fr/86KA

الأغذية العضوية للإعلان عن عروضها، ثم زادت الأسعار بعد أن أصبح المشترون العرضيون عملاء منتظمين[164].

## 2. أداء رسوم على المعاملات Charging Transactions Fee

في الواقع، تعد ميزة تحقيق الدخل واحدة من أكثر القضايا المثيرة للقلق والاهتمام التي يجب على أي منصة ناشئة التعامل معها.

للشروع في خلق استراتيجية فاعلة وتطويرها لتحقيق الدخل، يلزم الأخذ بعين الاعتبار الأشكال الأربعة لزيادة القيمة داخل المنصة، وهي إنشاء القيمة، والوصول إلى السوق، والتمكن من الأدوات، ثم الحفاظ على بقاء القيمة، كل هذه الأشكال تُفضي إلى نوع من التفاعل، ينطوي هذا التفاعل في أغلب الحالات على تبادل الأموال، كما هو الحال عندما يدفع أحد عملاء Uber للسائق مقابل الركوب، ويدفع المشتري من eBay للبائع مقابل أحد المنتجات، أو يدفع صاحب مشروع أجرا لمستقل بعد إكمال المشروع، يمكن للمنصات التي تسهل مثل هذه المعاملات النقدية تحقيق الدخل من القيمة الناتجة عن فرض رسوم على المعاملات، والتي يمكن احتسابها إما كنسبة مئوية من سعر الصفقة، أو رسوم ثابتة عن كل معاملة، ويعدُّ الخيار الثاني هو الأسهل إدارة، والأكثر جذبا خاصة عندما تكون وتيرة المعاملات مرتفعة ومن غير أن يكون هناك تغييرٌ كبيرٌ في حجم الصفقة[165].

[164] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: Five Forms of Free, edX 2018.
https://urlz.fr/86KW

[165] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter6, Monetization: Capturing the Value Created by Network Effects, P: 116

حتى تتمكن المنصة من تحقيق صفقات خالية من المخاطر، لابد من فرض رسوم على اكتمال الصفقة، وليس أثناء وقت تنفيذها، بحيث يتم اقتطاع الرسوم بمجرد أن تتم المعاملة بين الطرفين على الوجه الذي يرضي كليهما، إذ تصبح الرسوم مستندة إلى الأداء.

### 3. تتبع التدفقات Track the Flows

إن المبدأ القائل : "لا يمكنك تحصيل مال من شيء لا يمكنك تتبعه" يحيلنا عند التفكير فيما نحتاج إليه لتحقيق دخل من المنصة، إلى استحضار ثلاث مجموعات متميزة من التدفقات، وهي المادة، أو السلعة، أو الخدمات المادية التي يتم تبادلها على المنصة، التي يمكن أن تكون عبارة عن تغريدة، أو إقامة Airbnb، أو ركوب Uber، أو بيع eBay، المجموعة الثانية تتمثل في تدفق الأموال على المنصة، هذا التدفق من المستهلك إلى المنتِج هو ما يحتاج إلى التركيز عليه في إدارة التأثيرات الشبكية والتفاعلات على المنصة، أما المجموعة الثالثة من التدفقات فهي البيانات، بحيث لابد من التأكد من إتمام جمع بيانات المستهلكين والمنتجين التي ستتيح مساعدة الجميع على إنتاج أفضل المنتجات الممكنة، والحفاظ على الجودة، وربط المستخدمين بالمنتجات التي يرغبون باستهلاكها، إن الأمر الأكثر أهمية هو الحفاظ على تدفق المعلومات وتدفق المال على المنصة[166].

يمكن التمييز في هذا السياق بين سيارة الأجرة التقليدية وخدمة Uber، بالنسبة لسيارة الأجرة التقليدية غالبا ما يستأجر السائق السيارة، وفي هذه الحالة، لا تستطيع الشركة متابعة التدفق بشكل مضبوط ومحكم، إذ هناك عدة احتمالات، منها: أن يقوم سائق سيارة الأجرة بإيقاف تشغيل العداد، أو إيصال الراكب وجمع المال دون تمكن صاحب التاكسي من مراقبته، في حالة Uber يكون هذا الاحتمال غير وارد،

[166] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: Track the Flows, edX 2018. https://urlz.fr/86Km

بحيث يتم تتبع التدفق النقدي وتدفق الخدمة، وتدفق البيانات بدقة على المنصة؛ لأن جميع تدفقات المعاملات تحدث على المنصة، مما يجعل الأمر أسهل بكثير على Uber لتتبع الأموال ومختلف التدفقات، والحيلولة دون أي هدر لها.

### 4. الدفع مقابل الولوج Charging for Access

يمكن في كثير من الحالات تحقيق دخل عن طريق فرض رسوم على المنتجين للوصول إلى مجتمع المستخدمين الذين انضموا إلى المنصة، ليس بغرض التفاعل مع المنتجين الآخرين، وإنما لأسباب أخرى مغايرة.

اكتسبت Dribbble أهمية كبيرة في مجتمع التصميم بوصفها منصة عالية الجودة للمصممين (الفنانين، الرسامين، مبدعي الشعارات، مصممي الرسومات والطبوغرافيين وغيرهم) لإظهار عملهم، وبالتالي الحصول على السمعة والمصداقية، وردود فعل ذات قيمة من طرف الأقران، وقد ساعدت اللغة الفريدة التي يتواصل بها المستخدمون عبر المنصة في تعزيز مجتمع نشط للغاية، يضم العديد من أفضل المصممين حاليا.

يحرص مدراء Dribbble على حماية القيمة لهذا المجتمع المتخصص على المدى البعيد، ولهذا السبب، فإنهم لا يفرضون رسوما على الأعضاء للوصول إلى المنصة، مما قد يضعف التأثيرات الشبكية، فضلا عن أنهم اختاروا عدم السماح للصور المكفولة من طرف الداعمين، التي تتيح وصولا معززا إلى مجتمع المنصة (على سبيل المثال، عن طريق الظهور غير المتوقع على الصفحات الرئيسية للمستخدمين)؛ لأن ذلك قد يقلل من هيبة المنصة وقيمتها المتصورة لدى مستخدميها، لذلك، ولتحقيق دخل من المنصة، دعت Dribbble جهات خارجية لدفع رسوم الوصول إلى المنتدى، وهنا بدأت الشركات التي تبحث عن مصممين بنشر قوائم التوظيف على لوحة الوظائف في المنصة[167].

[167] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter6, Monetization: Capturing the Value Created by Network Effects, P: 118

ينشئ هذا النوع من التسييل تفاعلات تفيد كلا الطرفين، حيث يتم تحفيز المصممين على طرح أفضل أعمالهم على DribbbleP لأنها قد تؤدي إلى ظهور ابتكارات جديدة، بينما تحصل الشركات على أكفأ المصممين الذين تم اختيار حقائبهم الوظيفية Portfolios مسبقا من قبل أعضاء المجتمع الإبداعي للمنصة.

**5. نماذج أخرى للتسعير**

تشمل هذه النماذج مجموعة من التقنيات و الاستراتيجيات الفاعلة التي تستطيع المنصة عن طريقها تحصيل عوائد وأرباح نذكر من بينها: نموذج الدفع مقابل الأدوات والخدمات Pay for Tools & Services الذي تعتمده العديد من المنصات الرائدة مثل: أدوبي التي فرضت رسوما في الأصل على أدوات إنشاء ملفات PDF، وأيضا شركة SAP التي تضع سعرا لاختبار جودة البرامج المباعة المتوافقة مع برمجيات الشركة، كما تفرض شركة LinkedIn رسوما على الأدوات التي تمت ترقيتها للبحث المتقدم في الشبكة الاجتماعية والتعامل معها، نموذج آخر من نماذج التسعير يتمثل في الدفع مقابل الاهتمام Pay for Attention الذي يركز على المزايدة على انتباه المستخدمين، ويُعدُّ نموذج الإعلان واحدا من أكثر نماذج تحقيق الدخل وضوحا واستخداما على نطاق واسع، تستخدم كل من Google و Baidu ، و Alibaba ، و Facebook ، و YouTube ، و Twitter جميع النماذج الإعلانية.

لتوظيف هذا النموذج بشكل صحيح، لابد من التأكد من استهداف الإعلانات للجمهور المهتم بشكل مباشر، إذا تحقق النجاح في ذلك، فهذا سيعزز تدفق الصفقات على المنصة، ينفذ Adwords من Google هذا الاستهداف بذكاء شديد، فالمستخدم على سبيل المثال، الذي يبحث عن معجون الأسنان من المحتمل أن يشاهد إعلانات لمعجون الأسنان على صفحاته الاجتماعية؛ لأن ذلك يتطابق مع اهتماماته المعلنة.

**ب. الحوكمة الجيدة عامل حاسم في نمو القيمة وتوسع المنصة**

يكمن الغرض من الحوكمة الجيدة في خلق الثروة وتوزيعها بين جميع الذين يضيفون قيمة، إن المجتمعات الجديدة القائمة على التكنولوجيا، التي تعتمد نموذج عمل المنصات، تقوم بإنشاء كمية هائلة من الثروات الجديدة خارج الشركة، مما يقتضي حوكمة هذه المنافع الخارجية وإدارتها بطريقة عادلة.

تُعرف الحوكمة Governance بأنها:" مجموعة من القواعد المتعلقة بمن سيشارك في البيئة الرقمية، وكيفية تقسيم القيمة، وكيفية حل المعوقات، إن فهم الإدارة الجيدة للمجتمع هو فهم مجموعة القواعد التي تخلق الانسجام والتناسق داخل النظام"[168].

مع التعقيد الكبير الذي تواجهه الشركات القائمة على نموذج عمل المنصات، فقد صارت تشبه اليوم إلى حدٍّ كبير أنظمة الدول القومية فيما يخص قضايا الحوكمة، مع أكثر من مليار ونصف مستخدم، يشرف Facebook على عدد من المشتركين أكبر من عدد سكان الصين، تتعامل Google مع 64% من عمليات البحث عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، و 90% من عمليات البحث في أوروبا، بينما تعالج منصة Alibaba أكثر من 1 تريليون يوان أي ما يعادل مئة واثنين وستين مليار دولار من الصفقات في السنة تمثل 70% من جميع الشحنات التجارية في الصين[169].

بوصولها إلى هذا المستوى المتقدم، صارت شركات المنصات تتحكم في أنظمة اقتصادية أكبر من أغلب الاقتصادات القومية عبر العالم.

---

[168] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter8, Governance: Policies to Increase Value and Enhance Growth, P: 158

[169] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter8, Governance: Why Governance Matters: Plartforms as States, P: 159

### 1. أدوات الحوكمة

إن التصور الواسع الذي يتم اعتماده في حوكمة المنصات، هو في الواقع مستمد ومستلهم من الممارسات المعتمدة في تحكم الدول والبلدان وتسييرها ، كما صاغها عالم القانون الدستوري Lawrence Lessig، وفقا لهذه الصياغة فإن أنظمة التحكم تشتمل على أربعة أنواع رئيسية من الأدوات وهي: القوانين، والمعايير، والبنية، والأسواق[170].

سنستعرض مجموعة من الطرق التي يمكن بها استخدام هذه الأنواع الأربعة من الأدوات من قِبل مدراء المنصات في إطار نظام للحوكمة.

- **القوانين Laws**

إن الحصول على أفضل حوكمة للقيمة التي تم خلقها، وكيفية استدامة بقائها، والحفاظ على جودتها يكمن بالأساس في وضع قوانين تنظم المجتمع والبيئة الرقمية، وتضبط التفاعلات بين المستخدمين، فمصير المنصة رهين بجودة الحوكمة إن كانت بطريقة حكيمة ستؤدي إلى نجاح المنصة حتما وإن كانت بطريقة خاطئة، فإنها يمكن أن تقتل المنصة أو تتسبب في فشلها[171].

يأخذنا تطبيق مفهوم "القانون" على الحوكمة في نموذج عمل المنصات إلى ساحة مختلفة، لأن القوانين المفروضة في المنصة هي قواعد صريحة وواضحة، على سبيل المثال: شروط الخدمة التي صاغها مؤسسو المنصة، أو قواعد سلوك أصحاب المصلحة التي صاغها مصممو المنصة، هذه القوانين تُعدِّل وتكيف سلوك كلٍّ من المستخدم والبيئة الرقمية، فمن جهة المستخدم، يمنع قانون شركة Apple مشاركة المستخدم

[170] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter8, Governance: Markets Failure and its Causes, P: 165

[171] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

لمحتوى رقمي مع أكثر من ستة أجهزة كحد أقصى، أما من جهة البيئة الرقمية، يفرض قانون Apple على مطوري التطبيقات تقديم جميع التعليمات البرمجية للمراجعة، إلى جانب القاعدة التي تخلي مسؤولية Apple من أي واجب يتعلق بالخصوصية.

- **المعايير Norms**

يعدُّ الحصول على مجتمع مخصص وانتقائي أهم الأصول الممكن اكتسابها في أي المنصة أو أي عمل بشكل عام، ومؤكد أن هذا الأمر لا يأتي بمحض الصدفة، إذ يتم رعاية المجتمعات الحيوية واحتضانها بواسطة مديري منصات أكفاء من أجل تطوير المعايير، والسلوكيات، والتوقعات التي تُولِّد مصادر دائمة للقيمة.

تم تأسيس iStockphoto في الأصل من قبل Bruce Livingstone لبيع مجموعات الأقراص المضغوطة للصور عن طريق البريد المباشر، وفي الوقت الذي تم إفشال هذا النشاط التجاري، لم يتقبل (بروس ) وشركاؤه فكرة أن عملهم قد يضيع، لذلك بدأوا في التخلي عن صورهم عبر الإنترنت.

في غضون أشهر تم اكتشاف تلك الصور من قبل الآلاف من الأشخاص الذين لم يقوموا بتنزيل الصور فقط، ولكن طلبوا مشاركة الصور الخاصة بهم أيضا، وللحفاظ على الجودة، كان (بروس) يحرص بنفسه على حذف أي محتوى غير مرغوب فيه، وكذا المواد غير الأخلاقية التي تنتهك حقوق الطبع والنشر، وقد حرص على التأكد من أن كل صورة تم فحصها من قِبل مختصين في iStockphoto، كانت هذه عملية مضنية ومكلفة، إلا أنه أدرك فيما بعد أن المراقبة والتدقيق الفردي البشري لا يمكن أن يتوسع، فابتكر نظاما يستطيع تحديد الأشخاص الذين حمَّلوا محتوى عالي الجودة، وترشيحهم ليصبحوا مراقبين ومنظمين لمجتمع المنصة، فتشكلت مجموعات متخصصة للتعامل مع فئات محددة من الصور.

عمل (بروس) على بناء مجتمعه على الإنترنت تحت اسم Bitter، وقام بنشر التعليقات بانتظام على الصفحة الرئيسية للمنصة للترويج للأعضاء وعملهم، لقد وضعت هذه الجهود مجموعة قوية من المعايير التي وصلت إلى مجتمع iStockphoto، شملت هذه المعايير ردود الفعل والمحتوى عالي الجودة والمشاركة المفتوحة والتطور المستحق إلى مستويات أعلى من التمكن والتحكم، بتطبيق هذه المعايير، أنتج المجتمع مجموعة رائعة من أرشيف الصور الذي يعدُّ إرثا كلاسيكيا ذا قيمة عالية في متناول العامة.

- **البنية Architecture**

يشير مصطلح البنية أو (الهندسة البنيوية) في عالم شركات المنصات، أساسا إلى رمز أو لغة البرمجة، فالأنظمة البرمجية المصممة جيدا تتحسن ذاتيا، فهي تشجع وتكافئ السلوك الجيد، وبالتالي فهي تنتج المزيد من القيمة المماثلة.

تستخدم المنصات المصرفية عبر الإنترنت، مثل شركات الإقراض من نظير إلى نظير، خوارزميات برمجية لتحل محل مراقبي القروض التقليديين ذوي العمالة المكلفة، وهي تحسب احتمالية سداد المقترض باستخدام كل من البيانات التقليدية، مثل : درجات الائتمان، والبيانات غير التقليدية مثل تقييم Yelp، واستقرار عنوان البريد الإلكتروني للمقترض، وعلاقاته على LinkedIn ، وحتى كيف يتفاعل مع القرض، عندما تكون كفاءة بنية المنصة عالية في التنبؤ بسلوك المقترض، تنخفض مخاطر المعاملات، وتجذب المزيد من المقترضين، وفي الوقت نفسه، تسمح التكاليف الإجمالية المنخفضة للمنصة بتقديم أسعار أقل، مما يجذب المزيد من المقترضين، وبالتالي فإن زيادة المشاركة بشكل أكبر يحسّن من تدفق البيانات وهكذا تتكرر الدورة باستمرار[172].

---

[172] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter8, Governance: Policies to Increase Value and Enhance Growth, P: 169

- **الأسواق Markets**

يمكن للأسواق أن تتحكم في السلوك ليس بالمال وحده، بل عبر طريق استخدام مجموعة من الآليات والحوافز المختلفة، التي يمكن تحديدها في ثلاثة محفزات رئيسية، وهي المتعة والشهرة والثروة، وفي الواقع، فإن العملة النقدية أقل أهمية بكثير على المنصات، مقارنة بالشكل غير المادي للمال، والذي يتخذ قيمة ذات طابع شخصي معروف بالعملة الاجتماعية.

الفكرة وراء العملة الاجتماعية هي إعطاء شيء ما للحصول على شيء آخر، إذا كنت تعطي المتعة في صورة، فيمكنك الحصول على الناس لمشاركتها، وتشمل أيضا السمعة التي يحصل عليها الشخص عن طريق التفاعلات الجيدة سواء على موقع eBay، أو نشرات الأخبار الجيدة على Reddit، أو الإجابات الجيدة على Stackoverflow، أو عدد المتابعين الذين يجتذبهم المستخدم على Twitter، أو مختلف المهارات التي يعرضها على LinkedIn.

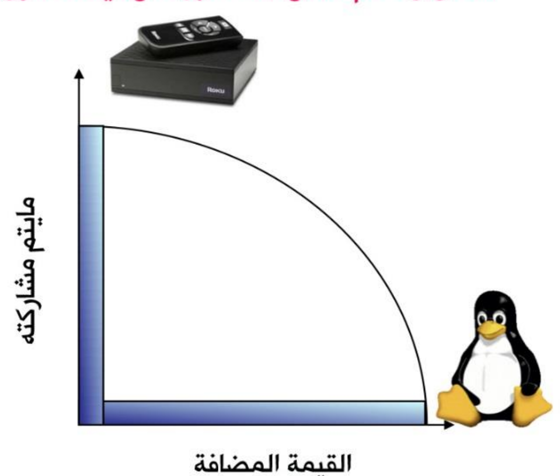
تستخدم منصة شركة SAP الخاصة بإدارة المؤسسات التجارية عملة اجتماعية لتحفيز المطورين على الإجابة عن أسئلة بعضهم بعضًا، ويتم إضافة النقاط التي يتم الحصول عليها عند قيام موظف في شركة تطوير بالإجابة عن سؤال ما إلى حساب الشركة، وعندما يصل الحساب إلى مستوى محدد، تقدم SAP إسهاما سخيًّا لمؤسسة خيرية تختارها الشركة، لقد وفَّر هذا النظام على شركة SAP ما بين ستة إلى ثمانية ملايين دولار في تكاليف الدعم الفني، فضلا عن أنه ولّد العديد من الأفكار المبتكرة لها علاقة بالمنتجات والخدمات الجديدة، وتقدر SAP أن النتائج غير المباشرة الناتجة عن هذه الأنشطة تمثل مكسبا يصل إلى حوالي نصف مليون دولار في الإنتاجية السنوية لفائدة الشركاء النموذجيين للشركة[173].

[173] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter8, Governance: Tools For Governance: Laws, Norms, Architecture, and Markets, P: 173

## 2. الحوكمة وانفتاح المنصة

تعمل الأنظمة المغلقة بشكل عام على الاحتفاظ بجميع الأرباح، ولكنها لا تساعد على تطوير القطاع من جهة، ومن جهة أخرى، يمكن للأنظمة المفتوحة تماما تطوير الأداء، ولكن يصعب تحقيق الدخل منه، وكقاعدة عامة فإن الأرباح المكتسبة تتناسب مع مقدار القيمة المضافة إلى المنصة، مضروب في الحصة المحصل عليها من مشاركة تلك القيمة.

على سبيل التوضيح، كانت أجهزة فك التشفير الخاصة بالبرامج التلفزيونية عبارة عن أنظمة مغلقة واستخدم مصنعوها أحكام قانون مرتبط بحقوق ملكية المواد الرقمية ، يقضي بمتابعة الأطراف الثلاثة التي تسعى إلى تعديلها، كانت هذه الأنظمة أكثر ملكية، ونمت أقل مما تؤهلها إليه إمكاناتها، ويتضح هذا عبر الشريط الرأسي المعبر عن المكافآت المكتسبة، من ناحية أخرى، يمنح نظام التشغيل Linux أيَّ مستخدم الحق في تعديل شفرة المصدر الأساسية، وإعادة توزيع هذه التعديلات، ولذلك من الصعب جدا تحصيل مستحقات البرنامج وحتى التعديلات بطريقة مباشرة، لذلك تعمد الشركة إلى فرض رسوم مقابل الميزات التكميلية مثل: الخدمات، أو الضمانات، ويتضح ذلك عن طريق شريط المكافآت الأفقي (انظر الرسم أسفله).

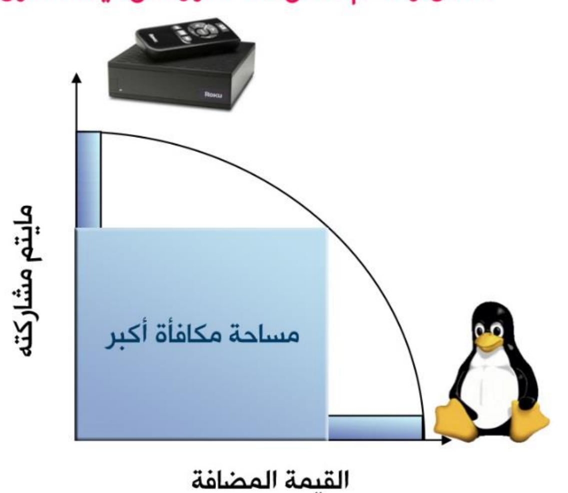



**المكافأة المحصلة من انفتاح كلي للمنصة**[174]

بينما يمنح الانفتاح الجزئي للمنصة عددا من المكافآت، ويسمح للمنصة بالتحكم في السلوك السيئ واستبعاد الشركاء الذين يخالفون القواعد، على سبيل المثال، قام موقع Facebook في إطار تدابير الحوكمة التي اعتمدها، بتعطيل واجهات برمجة التطبيقات التي سمحت للتطبيقات الجديدة بإرسال رسائل غير مرغوب فيها إلى الشبكات الاجتماعية للمستخدمين الجدد.

ويمكن تمثيل الانفتاح الجزئي بمربع تحت القوس يعبر عن مساحة مكافأة أكبر بكثير مما هو الحال عليه في الانفتاح الكلي، أو الانغلاق الكلي، قد يكون هذا هو الوضع الأمثل إذا كانت المنصة تتحكم في أجزاء من البيئة الرقمية وفي نفس الوقت تفتح أجزاء أخرى (انظر الرسم أسفله).

[174] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Conceiving Openness, edX 2018 https://urlz.fr/87gZ




**المكافأة المحصلة من انفتاح جزئي للمنصة[175]**

إن إدارة المنصة وتدبير ها من حيث الانفتاح، سواء كان جزئيا أم كليا، له ارتباط مباشر ووثيق بسياسة الحوكمة التي يتبناها القائمون على المنصة، وهذا يعكس بجلاء الغرض والتوجه العام الذي تم إنشاء المنصة على أساسه.

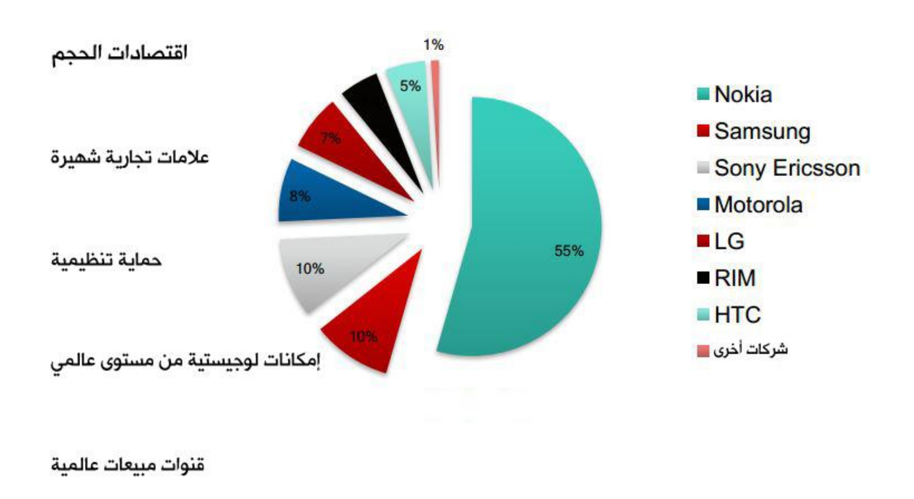
[175] Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Openness vs. Control, edX 2018 https://urlz.fr/87gW

| يستفاد من الفصل العاشر |
| --- |
| تُحقق المنصات دخلها المالي عن طريق التسييل النقدي، وتستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من نماذج التسعير. |
| يعد التسعير المجاني من بين التدابير الفاعلة التي تعتمدها المنصات في التقاط القيمة وتعزيز التأثيرات الشبكية، ويتخذ نماذج مختلفة من بينها المنح المجانية، نموذج فريميوم، تسعير الاختراق. |
| بالإضافة إلى نماذج التسعير المجاني توظف المنصات نماذج أخرى مبتكرة لتحصيل حصتها من المال وهي: أداء رسوم على المعاملات، تتبع التدفقات، الدفع مقابل الولوج، الدفع مقابل الأدوات والخدمات، الدفع مقابل الاهتمام وغيرها. |
| الحوكمة هي مجموعة من القواعد المتعلقة بمن سيشارك في البيئة الرقمية، وكيفية تقسيم القيمة، وكيفية حل المعوقات، والتدابير المتخذة لخلق الانسجام والتناسق داخل النظام. |
| تتجلى أهمية الحوكمة ووظيفتها في الإدارة العادلة للمنافع الهائلة والثروات الجديدة التي تنشئها المجتمعات القائمة على التكنولوجيا التي تعتمد نموذج عمل المنصات. |
| يستمد نظام حوكمة المنصات أسسه وأدواته من الممارسات والأساليب المعتمدة في تسيير الدول والبلدان. |
| تشمل أنظمة الحوكمة، كما صاغها عالم القانون الدستوري Lawrence Lessig، أربعة أنواع رئيسية هي: القوانين، والمعايير، والبنية، والأسواق. |
| يرتبط مفهوم الحوكمة بانفتاح المنصة، كلما كان الانفتاح أقل، والتحكم أكبر، كانت القيمة المحصل عليها في المنصة أقل، وكلما كان الانفتاح جزئيا (تتناسب مع سياسة وتوجه المنصة) والحوكمة جيدة حصلت المنصة على قيمة أكبر. |

## الفصل الحادي عشر: التحول من نطاق المنافسة التقليدية الى الحديثة

### أ. كيف غيرت المنصات قواعد المنافسة

عندما أطلقت شركة أبل Apple جهاز الآيفون iPhone في عام 2007، كانت شركة ضعيفة نسبيا ولا ترقى إلى مستوى المنافسة، كانت حصتها في السوق أقل من 5 ٪ في أنظمة تشغيل سطح المكتب، وكان لديها حصة سوقية قدرها 0٪ في الهاتف المحمول، بينما في الفترة نفسها كانت تسيطر سبع شركات على 99٪ من أرباح الهواتف المحمولة تمثلت في العلامات العملاقة آنذاك Nokia، Samsung Ericsson، Motorola، LG، HTC و RIM كان لدى هذه الشركات إمكانات مذهلة، وهي وفورات الحجم من جانب العرض، والعلامات التجارية الشهيرة، والحماية التنظيمية في مجال الاتصالات، ومؤهلات لوجستية على مستوى عالمي (انظر الرسم أسفله).




**هيمنة سبع شركات فقط على 99٪ من أرباح الهواتف عام 2007**[176]

[176] Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Part 6, edX 2018 https://urlz.fr/898e

ومع كل ذلك حدث شيء غير متوقع، فبعد سبع سنوات فقط، خرجت Apple من العدم تقريبا واستعادت 92 ٪ من أرباح هذه الصناعة.

السؤال المطروح هو: هل من المحتمل أن الشركات السبع السابقة الذكر قد فشلت في استراتيجياتها الإدارية؟ أم أن قادتهم لم يكونوا على علم بما كان يحدث في صناعاتهم؟

ما حدث في الواقع هو أنه قد تغيرت العديد من القواعد في مجال الاستراتيجية التنافسية.

## 1. الاستراتيجية التنافسية : القواعد التقليدية في مواجهة القواعد الحديثة

لنبدأ بسياق القواعد التقليدية، تستخدم معظم المنظمات قواعد القوة التنافسية الخمسة لـ (مايكل بورتر)[177]، هي عبارة عن وضع حواجز عند الدخول، وذلك بإدارة القدرة الشرائية بحيث لا يتم استخراج الكثير من الموارد من هذا الجانب، وإدارة قوة الموردين حتى لا يفرضوا رسوما كبيرة مقابل العرض الذي تقدمه، والحد من دخول المنافسين من أجل زيادة هوامش الربح، ومراقبة المنتجات البديلة للحفاظ على تلك الهوامش مرتفعة، إضافة إلى التحكم في التكاليف، أما من جهة الموارد فلابد من التحكم فيها كذلك بحيث لا يستطيع المنافسون إنشاء نفس السلع والخدمات بقدر ما تستطيع.

لكن نموذج عمل المنصات لا يوظف بتاتا هذه القواعد التقليدية، يكمن التغيير في الانتقال من حماية القيمة الأساسية التي تم إنشاؤها إلى العمل على تنسيق وملاءمة تلك القيمة التي أضافها مجتمع المنصة، مع العلم أن الحواجز التي تعترض الدخول دائما تبقى قائمة نسبيا، ولكن إذا تم إنشاء القيمة بوتيرة أسرع من باقي المنافسين عبر التعليقات والتفاعلات التي تحدث داخل الشبكة، فهناك تقدم مضطرد، إذ هناك جذب مستمر للمستخدمين عن طريق استغلال التأثيرات الشبكية، وخلق متنامٍ للقيمة، وفي حالة ما لم

---

[177] ويكيبيديا، القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر، الولوج 08 نونبر 2018 https://urlz.fr/898x

يكن لدى المنافسين مصدر آخر للقيمة، فإن شبكاتهم ذات التأثيرات الشبكية الأصغر ستؤول إلى فقدان الأعضاء نحو الشبكة الأكبر.

إذا أخذنا على سبيل المثال الشبكات الاجتماعية Orkut (البرازيل)، Hyves (هولندا)، OK (روسيا) وFriendster (الولايات المتحدة)، فكلها في تراجع مستمر، بسبب المنافسة القوية لـ Facebook، كما فشلت محاولات Google في الدخول مع الشبكات الاجتماعية بمنصتها Google+ ولم تستطع مجاراة المنافسة الشرسة لباقي الشبكات الرائدة[178].

**2. تعزيز الابتكار والتقاط القيمة الناتجة عنه**

تخلق المنصات ذات الطابع المفتوح العضوية فرصا هائلة للمستخدمين لإنشاء قيمة جديدة، يمكن لمديري المنصات إنشاء أعمالهم التجارية عن طريق منح الشركاء فرصا للابتكار دون أي احتكاك، ثم التقاط بعض القيمة أو كلها التي تم إنشاؤها، تشجع SAP الابتكار من قبل الشركاء على منصة خدمات الأعمال الخاصة بها عن طريق النشر بشكل دوري خارطة طريق للمنصة العقارية التي تنوي فتحها للمقاولين في غضون ثمانية إلى أربعة وعشرين شهرا القادمة، وهذا يخبرهم أين يمكنهم البناء؟، مما يمنحهم ما يصل إلى عامين من المهلة قبل أن يواجهوا منافسة من SAP نفسها.

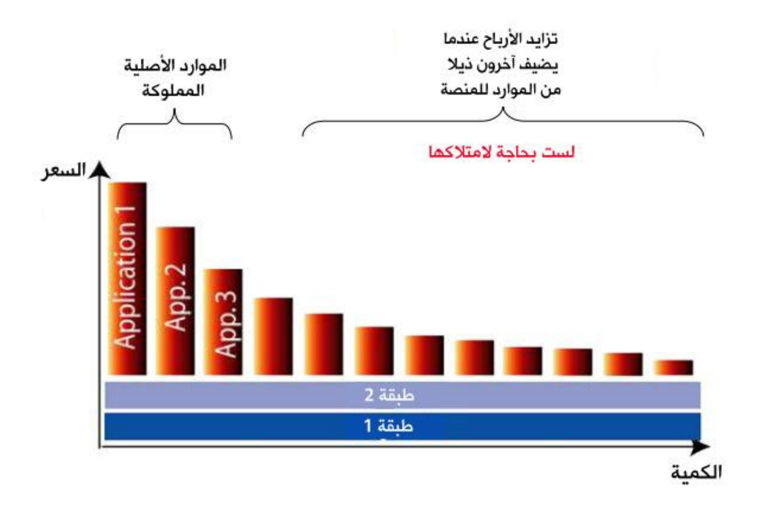
من أولويات عمل مديري المنصات السيطرة على المصادر الرئيسية للقيمة التي تم إنشاؤها من طرف المستخدمين ولأجلهم، وهذا يؤدي إلى ما يمكن أن نسميه نظرية القيمة القائمة على الموارد، بحيث لا تحتاج شركات المنصات إلى امتلاك جميع الموارد الفريدة في بيئتها الرقمية، بل ينبغي أن تسعى إلى امتلاك الموارد ذات القيمة الأكبر، لماذا تمتلك Microsoft (بدلا من بعض مطوري البرامج الخارجيين) Word

[178]Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Competitive Strategy, Old Rules vs. New Rules, edX 2018
https://urlz.fr/88q7

وPowerPoint وExcel على منصتها؛ لأن جميع هذه الموارد المهمة التي تخلق قيمة لغالبية المستخدمين على المنصة، وهذا هو السبب في أنه من الأهمية بمكان أن يتحكم أصحاب المنصات بهذه الموارد[179].

### 3. لست بحاجة إلى امتلاك كلِّ شيء

على خلاف رؤية الشركة التقليدية في تركيزها على امتلاك شامل لجميع الموارد، فإن نموذج المنصات ليست في حاجة إلى امتلاك كل شيء هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فإنه ينبغي علينا السيطرة على التطبيقات الأساسية التي لديها قوة سوقية أعلى في المنصة (انظر الرسم أسفله).




**إضافة قيمة إلى لمنصة من أطراف خارجيين**[180]

[179] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter10, Strategy: How Platforms Compete, P: 216-217
https://goo.gl/6f1UWA

[180] Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Part 6, edX 2018
https://urlz.fr/898e

القيمة الإجمالية لشركاء المنصة المتمثلين في الأطراف الخارجيين، التي تظهر من منتصف الرسم البياني إلى أقصى يمين الذيل، يمكن لمجموع هذه القيمة أن يطغى على القيمة التي أنشأتها المنصة نفسها، التي تظهر في أول الرسم من جهة اليسار، من هذا المنطلق، تكمن الرغبة في أن تدخل الأطراف الخارجية وتقيم قيمة نيابة عنا وإضافة قيمة إلى وحدات القيمة الرئيسية التي أنشأتها المنصة، هذه هي الفرصة القيمة التي تجذب موردين قيمين إلى المنصة، مع العلم أن مجموع قيمة الذيل المتوسط إلى الذيل الطويل يمكن أن يطغى بسهولة على القيمة التي أنشأتها المنصة نفسها بدءا من الجزء الخامس، إذن فالحاجة ملحة إلى فتح المنصة؛ لأن الانفتاح يخلق قيمة، وليست الحاجة إلى امتلاك كل شيء.

فكرة أخرى مهمة هي أن المجتمع ذاته هو أحد الأصول الأساسية، لهذا فإنه من المهم الاستثمار في تطوير هذا المجتمع وصيانته، وإذا كانت الأصول المادية الملموسة هي أصول تحتاجها الشركات التقليدية عادة للحصول عليها والاحتفاظ بها، فإن الأفراد والمشاركة والالتزام هي الأصول الجديدة التي ينبغي اكتسابها والاحتفاظ بها في عالم المنصات[181].

## 4. استخلاص القيمة من البيانات

إحدى العبارات المتداولة في اقتصاد الإنترنت تتمثل في "البيانات هي النفط الجديد" ومع ما تحتوي عليه هذه العبارة من مجاز، فهي تتضمن جانبا من الحقيقة، إذ يمكن للبيانات أن تكون مصدرا مهما للقيمة الهائلة لفائدة المنصات، حيث توظف الشركات ذات الإدارة الجيدة تلك البيانات لدعم مراكزها التنافسية بطرق متنوعة.

[181] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Competitive Strategy, Don't Own Everything, edX 2018
https://urlz.fr/88q7

بشكل عام يمكن للمنصات استخدام البيانات لتحسين أدائها التنافسي بطريقتين: تكتيكيا واستراتيجيا.

من الأمثلة على استخدام البيانات التكتيكية تتجلى في اعتماد اختبار B / A، لتحسين أدوات أو ميزات معينة في المنصة، عندما أرادت Amazon تحديد ما إذا كان وضع زر "اشتر الآن" في أعلى اليمين أو أسفل اليسار على صفحة الموقع سيؤدي إلى المزيد من المبيعات، قامت بعمل تجربة أو اختبار عن طريق تبديل موضع الزر عشوائيا في أماكن مختلفة على الصفحة وحساب النتائج والاحتمالات الواردة بناء على الميزات والخصائص المختلفة للزبائن، أثبت تحليل البيانات التكتيكية فعاليته التامة، وهذا هو السبب الذي جعل Amazon يضع زر "اشتر الآن" في أعلى يمين صفحة المنصة.

يعد تحليل البيانات الاستراتيجية أوسع في استخداماته، ويساعد بشكل كبير في المساعدة على تحسين نظام المنصات عن طريق تتبع المستخدمين الذين يقومون بإنشاء القيمة والتحكم فيها، وسحبها، سواء داخل أم خارج المنصة، ودراسة طبيعة أنشطتهم.

في الحالة التي يلجأ فيها Facebook إلى استخدام بيانات حول نشاط الأعضاء لمراقبة ما تقوم به Zynga من أنشطة غير متوقعة، أو تحديد التغييرات المبتكرة التي يقوم بها Instagram، فهذا هو تحليل البيانات الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الشركات قد احتلت الريادة، ضمن استراتيجية المنافسة في عالم المنصات، عن طريق تمكنها من الاستفادة القصوى من البيانات لتتفوق على منافسيها[182].

[182] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter10, Strategy: How Platforms Compete, P: 217-218
https://goo.gl/6f1UWA

## 5. قواعد تنافسية أخرى

أدت ثورة المنصات إلى ابتكار قواعد حديثة تنسجم مع النموذج الجديد لعمل المنصات، تعزز من القدرة التنافسية في إثبات التفوق على نموذج الشركات التقليدية من بين هذه القواعد إدارة الاستضافة المتعددة وحوكمتها، وتعني أن المنصات تفضل أن يكون شركاؤها في النظام فريدين، أي أنهم يحتفظون بقيمتهم حصريا على هذه المنصة، وبالمقابل، تفضل المنصات أن يكون لشركاء منافسيها منافذ متعددة، يمكن عبرها أن يضيفوا قيمتهم إليها عوض تركيزها في منصات منافسيها[183]، كما أن التطوير الدائم للمنصات وتعزيز تصميمها من القواعد الاستراتيجية المهمة لكسب التنافسية، وذلك عبر تحسين جودة الأدوات التي توفرها لجذب المستخدمين، وتسهيل التفاعل فيما بينهم، وإحداث توافق بين المنتجين والمستهلكين[184]، من بين القواعد المتميزة أيضا العمل على تغيير أدوار كلا طرفي المنصة بحيث لا ينبغي أن تكون حدود المشاركين في المنصة واضحة ومحددة إذ يمكن تحسين وتيرة التفاعلات عن طريق تحفيز الأطراف على تبادل الأدوار بحيث يصبح المنتجون مستهلكين، والمستهلكون منتجين، ويمكن للركاب أن يصبحوا سائقين على Uber ، ويصبح الضيوف مضيفين على Airbnb ، والمشترون بائعين على Alibaba[185].

فيما يلي جدول يقارن من نواح مختلفة بين نموذج المنصات القائم على المجتمع الرقمي، والتأثيرات الشبكية بين أعضائه ونموذج الشركات المعتمد على المنتَج[186].

---

[183] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Competitive Strategy, Manage Multi-Homing, edX 2018
https://urlz.fr/88q7

[184] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter10, Strategy: Enhanced Platform Design, P: 223
https://goo.gl/6f1UWA

[185] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Competitive Strategy, Side-Switching, edX 2018
https://urlz.fr/88q7

[186] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Product Strategy vs Platform Strategy, Competitive Strategy, edX 2018
https://goo.gl/F6kVA6

| المنصة | من ناحية | المنتج |
|---|---|---|
| التداخل: تبديل الأطراف أو عكسها، اعتبار المنافس مكملا | نقاط قوة السوق | **التمايز: المشترون، الموردون، المنافسون، المشاركون والبدائل** |
| التفاعلات الأساسية | التركيز على | **المهارات الأساسية** |
| جانب الطلب | اقتصادات الحجم | **جانب العرض** |
| أصول المجتمع/المجتمع هو الأصل الأساسي | الأصول | **امتلاك الموارد الثمينة** |
| المشاركة، وخلق الثروة، والتأثيرات الشبكية | الهدف/الميزة | **تمايز التكاليف أو تمايز المنتجات** |
| الدخول بدون إذن، مفتوح حول نقاط التحكم الرئيسية | الوصول/النفاذ | **حواجز الدخول، وشوارع الخروج** |
| عن طريق الشركة والبيئة الرقمية | الابتكار | **عن طريق الشركة** |

**ب. قواعد التنبؤ بالمنافسين الجدد**

غيرت ثورة المنصات قواعد التنبؤ بالمنافسين غير المتوقعين وأشكاله، فإذا نظرنا إلى بعض الصناعات التقليدية، فقد صارت تتوقع الكثير من المنافسة مستقبلا، هل لأن المنافسين السابقين ليسوا هم المنافسون الجدد؟ في مجال السيارات مثلا تعرف تويوتا Toyota كيف تتنافس مع فورد، فقد تمكنت تويوتا من توفير مخزون احتياطي كافٍ في الوقت المناسب، لذلك هم متميزون جدا في كفاءة سلسلة التوريد Supply Chains.

أما من ناحية التمايز في المنتجات، فإن العلامة الشهيرة Swatch تعرف كيف تنافس مع Timex، فإحداهما تركز على الرياضة، والأخرى على الموضة، في كلا المثالين المذكورين، تبدو قواعد المنافسة راسخة

ومعترفًا بها إلى حدٍّ كبير، لكن أيا من هذه الشركات تنبأت بمنافسة غير متوقعة من بعض اللاعبين الجدد وغير العاديين؟

في إطار المنافسة مع ناشري الكتب في أمازون Amazon الذين دخلوا مجال النشر بقوة، أو في مجال السيارات حيث تنتقل شركتا Uber وGoogle إلى قطاع مبتكر وهو مجال السيارة الذاتية القيادة، أو شركة سامسونغ Samsung وأبل Apple اللتان تتجهان إلى ابتكار أجهزة قابلة للارتداء، هؤلاء كلهم يعدون منافسين جدد غير متوقعين للخضوع للقواعد التقليدية في المنافسة، السؤال المطروح هو كيف يمكن التنبؤ بالمنافسين الجدد بالطريقة التقليدية، والطريقة الممكن اعتمادها حاليا؟

تتمثل إحدى الطرق التقليدية للتنبؤ بالمنافسة في التركيز على جميع ميزات المنتج ووظائفه، إذا أخذنا كمثال Microsoft Zune مقابل iPod، كلاهما مشغلات MP3، كان لكليهما نفس الخصائص تقريبا، لذلك كانا مُنتجَين متنافسين بكل المقاييس، بينما في حالة iPhone مع Zune، كان هناك الكثير من التداخل في الميزات، بحيث يمكن توقع، استنادا إلى تلك الميزات المتداخلة، أن تواجه Zune تحديات كبيرة.

هذا فيما يخص المنافسة بين منتجات الشركات التقليدية، أما في عالم المنصات فالطريقة تختلف تماما إذ تكمن المسألة الأكثر عمقا في وجود المجتمعات، مع العلم أن المجتمع قائم على أساس الهدف والمستهدف، وهنا، من يتوفر على المجتمع الأقوى هو القادر على التحكم والتفوق؛ لأن المجتمع الأكثر قوة وتماسكا وتفاعلا هو المتمتع بأقوى التأثيرات الشبكية وأكبرها التي تسمح للمنتجين أن يصبحوا مستهلكين والعكس بالعكس[187].

[187] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Predicting the Future, edX 2018 https://goo.gl/HfPTmw

في عام 2009، شكلت ما يقرب من سبع عشرة شبكة اجتماعية مختلفة نطاق التشبيك الاجتماعي الرئيسي لمختلف السكان في جميع أنحاء العالم (انظر الخريطة أسفله).




**الخريطة العالمية للشبكات الاجتماعية سنة 2009**

وبعد ثماني سنوات، انخفض هذا العدد إلى أكثر من النصف، مع التنبيه إلى التوسع الكبير لنطاق Facebook وتقلص مساحة عشر من هذه الشبكات (انظر الخريطة أسفله).




**الخريطة العالمية للشبكات الاجتماعية سنة 2017**[188]

---

[188] Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Predicting the Future, edX 2018 https://goo.gl/HfPTmw

يظهر أن قواعد المنافسة، التي صارت قائمة بين المنصات في حد ذاتها، قد تغيرت جذريا عما كانت عليه بين نماذج عمل الشركات التقليدية، وأصبحت تُنبئ بطرق و أشكال مختلفة في الهيمنة والاكتساح مستقبلا، فعوض التركيز على خصائص وميزات ووظائف المنتج سواء كان سلعة، أو خدمة والذي كان يشكل عنصر القوة الأكبر لدى تلك الشركات، فقد صار العامل الأكثر قوة في عالم المنصات يكمن في مدى استقطاب وجذب مجتمع رقمي قادر على التفاعل والنشاط المستمر والإيجابي، وخلق تأثيرات شبكية متينة ومتماسكة، فضلا عن التركيز على توسيع نطاق هذا المجتمع إلى أقصى ما يمكن.

**ج. غد المنصات، المستقبل للمنصات**

سوف يفرض المستقبل العديد من التحديات، وعلى المجتمع استيعاب التغيير الذي بدأت بوادره تظهر منذ الآن، كل شيء سيصير متصلا بالشبكة ومُكتسَحا بالمعلومات، ستنشئ إنترنت الأشياء The Internet of Things المزيد من الشبكات، مما يستدعي تعديلا متكررا للسياسات وقواعد العمل، هذه العوامل والتحولات تقتضي منا التفكير منذ الآن في الاحتمالات الممكنة لمستقبل المنصات، واستشراف غدها أمام النماذج القديمة في العمل، من المرجح أن تتحول العديد من الصناعات إلى شركات منصات في السنوات القادمة، بما في ذلك الصناعات ذات الاستخدام المكثف للمعلومات (مثل الإعلام والاتصال)، الصناعات المجزأة (تتيح للمستهلك الوصول السهل إلى العديد من العروض داخل منصة واحدة مثل Uber، Opentable، Airbnb)، الصناعات التي تتميز بانعدام التناسق في المعلومات (بتبنيها لنظام المنصات تجاوزت منصة Carfax لمشكلة انعدام تكافؤ الفرص بين المستهلكين في الوصول

إلى المعلومة، الذي يعد شائعا في الصناعات التقليدية، حيث توفر Carfax معلومات مفصلة حول أثمنة السيارات المستعملة لكل من يرغب في استخدامها بأسعار رمزية)[189].

وبالقابل فهناك مجموعة من القطاعات التي ستظهر نوعا من المقاومة في الانتقال إلى نموذج المنصات منها الصناعات ذات السيطرة التنظيمية العالية (مثل البنوك، الرعاية الصحية، التربية والتعليم)، الصناعات ذات تكاليف الإخفاق العالية، (عادة ما يمتنع المستهلك عن المشاركة في منصة عندما يجد ارتفاعا في تكاليف الخسارة)، والصناعات كثيفة الموارد (قطاعات واسعة النطاق مثل استخراج المعادن، البترول، الغاز والزراعة، التي تلعب فيها المعلومات دورا محدودا)[190].

يمكن التنبؤ بكثير من الموضوعية والمنطق بتحول صناعات معينة في السنوات القادمة إلى منصات، هذه مجموعة من السيناريوهات المحتملة لكيفية تأثير المنصات على قطاعات حيوية مختلفة:

**1. التربية والتعليم**

سيتم التخلي عن التعليم التقليدي القائم على حضور فصل دراسي والتوجه نحو منصات التعليم عن بعد عبر الإنترنت[191] E-learning، ستصير المنصة عبارة عن فصل دراسي شامل، يستقطب عددا هائلا من الطلاب كما هو الشأن في المنصات التعليمية المفتوحة الهائلة الالتحاق MOOCs، إن التوجه نحو بناء منصات التعليم يسير على قدم وساق، فهناك نماذج حية تشهد على ذلك مثل Skillshare, Udemy, Coursera وKhan Academy، لقد أصبحت العديد من الجامعات المرموقة مثل

---

[189] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 262.

[190] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 262-263.

[191] West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

Harvard، Princeton، و جامعة بنسلفانيا والعديد غيرها توفر مساقات تعليمية على الإنترنت لأهم موادها الدراسية وأبرزها بشراكة مع منصات شهيرة مثل Coursera وedX[192].

## 2. الرعاية الصحية

يتمتع بقابلية واستعداد كبيرين للتحول إلى نموذج المنصات؛ لأنه يعاني الكثير من التجزؤ والاحتكاك، إذ يمكن تقليل حالات عدم الكفاءة هذه عن طريق اعتماد سياسة بناء المنصات[193]، التي ستمكن من الوصول السهل إلى الخدمات الملائمة، عن طريق استخدام واجهات تتيح للجميع طلب المساعدة الطبية أينما كانوا، وقد عرف هذا النموذج حيز التنفيذ في العديد من الولايات الأمريكية، من بين التوقعات القائمة مستقبلا في هذا المجال هو التنامي الكبير لشعبية التطبيقات الجوالة التي تعنى بالرعاية الصحية، وأجهزة اللياقة البدنية القابلة للارتداء، والمتصلة بشبكات تعطي تحاليل ومعلومات على أساس البيانات الشخصية التي تم تخزينها مسبقا على تلك المنصات.

## 3. الطاقة والمعادن

صار هناك وعيٌ كبير لدى الناس عن جمع البيانات واستخدامها حول طرق ترشيد استهلاك الطاقة وأساليبها بالاعتماد على شبكات ذكية، مما يرجح حدوث تغيير كبير في هذا المجال خلال السنوات القليلة القادمة، تشتغل الحكومات الآن مع العديد من العلماء والمهندسين في جميع أنحاء العالم على تنفيذ مشروع

---

192 Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 265.

193 West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2
Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 269.

تكنولوجيا الشبكة الذكية "Smart Grid" التي ستتيح استخدام الطاقة والتحكم فيها عن طريق أنظمة رقمية للقياس[194].

**4. البنوك والتمويل**

يعدُّ التسعير واستخلاص المال النشاط النهائي للمنصات في أغلب الحالات، من تجليات ذلك أن المنصات ساعدت الشركات المالية في العثور على مصادر جديدة للقيمة، تميل المنصات المالية بشكل عام إلى التحفظ نسبيا فيما يتعلق بالتغيير، لكن في ظل المنافسة القوية التي تواجهها هذه المنصات من مصادر وجهات وأساليب جديدة سيتحتم عليها التكيف مع التغيير ومواكبة التحول[195]، ابتكرت اليوم المنصات المالية مثل PayPal وSquare طرق جديدة في تدبير المعاملات المالية وإدارتها، التي ستفتح الأبواب أمام فئات جديدة من التجار، وستشجع الآلاف من المستخدمين ليصبحوا منتجين وبائعين فضلا عن كونهم مستهلكين.

**5. الصناعات اللوجستية والنقل**

ستشكل المنصات الأداة والوسيلة الحتمية لتنسيق حركة الموارد وتتبعها، وذلك عن طريق تجميع المعلومات المرتبطة بالسوق في الوقت الفعلي عن حركة السلع المادية وشركات النقل، يمكنها كذلك إدارة الخدمات اللوجستية بفعالية عن طريق هندسة نظام رقمي من وكلاء التوصيل التابعين لجهات خارجية، انتقلت العديد من الشركات ذات الإمكانات اللوجستية المعقدة إلى نموذج المنصات مستفيدة من القدرات المتقدمة للمنصات في ربط العمليات وتنسيقها التي تتم بين وسائل النقل والموارد، وذلك باستخدام خوارزميات

---

[194] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 272.

[195] West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

فاعلة ومتطورة قادرة على إحداث توافق تام بين العرض و الطلب، من أمثلة ذلك منصة Munchery تعد من بين المنصات المختصة في توصيل الأطعمة، استطاعت تحقيق نموٍّ سريع جدًّا، وذلك بفضل الخوارزميات التي تحدد لها أفضل المسارات والوجهات لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوزيع في نقاط مختلفة[196].

**6. منصات الحكومات**

في مجال السياسة يمكن للحكومات الإفادة من نموذج المنصة بطرق عديدة في العديد من المهام من قبيل المشاريع والخطط الاقتصادية للدولة، الاستفتاءات والانتخابات، القوانين والقرارات، تنسيق أعمال الوزارات والأجهزة الإدارية ومراجعتها، رسم السياسة الهادفة إلى تأهيل القوى البشرية وتنفيذها وفقا لاحتياجات البلاد، اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أمن الدولة الداخلي والخارجي...ورغم العديد من العراقيل التي قد تعترض تطبيق نموذج المنصات الحكومية، فقد قامت عدة حكومات حول العالم بتبني هذا النموذج والإفادة من خدماته ووظائفه في تنفيذ عملياتها اليومية، ومن الأمثلة الرائدة في هذا المجال حكومة سان فرانسيسكو التي أطلقت سنة 2009 منصة سياسة البيانات المفتوحة للمدينة، والمصممة لتعزيز تبادل بيانات المدينة ومشاركتها عبر بوابة الوصول المفتوح[197].

**7. إنترنت الأشياء**

يوما بعد يوم يبحث المصممون والمهندسون عن طرق جديدة أكثر فعالية لربط الآلات، والأدوات، والأجهزة الأخرى التي يستخدمها الإنسان يوميا، نتج عن ذلك ظهور طبقة واسعة وجديدة من البنية

[196] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 277-278.
[197] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 281.

التحتية للبيانات يطلق عليها "إنترنت الأشياء The internet of things"، سيكون لهذه الشبكة الجديدة تأثيرٌ عميق على القوة المستقبلية للمنصات، شريحة واسعة من الشركات تتجه بصفة جادة نحو الانخراط في بناء نموذج إنترنت الأشياء، ساعية بذلك إلى تصدر السيطرة على البنية التحتية الجديدة للنموذج من جهة، والتحكم في البيانات الفائقة القيمة التي يتيحها من جهة ثانية، تتجه الشركات الصناعية الكبرى مثل GE، Siemens، Westinghouse نحو خلق روابط معلوماتية ورقمية بين التوربينات، والمحركات، والآلات، وأنظمة التدفئة والتبريد ومعامل التصنيع التي يقومون ببنائها وتشغيلها. بينما تتسابق شركات التكنولوجيا الرقمية مثل IBM، Intel وCisco من أجل تصميم أدوات وروابط كفيلة بتوسيع الشبكات الجديدة إلى أقصى حد ممكن.

حاليا هناك ما يزيد عن أحد عشر مليار أجهزة استشعار متصلة بإنترنت الأشياء، وفي حدود سنة 2030 سيصل العدد إلى مئة تريليون، جميعها ستستمر في بث البيانات الهائلة في مجال الاتصالات، الطاقة، واللوجستيك.

من أمثلة تطبيق إنترنت الأشياء في عالم المنصات، نجد نماذج من المنصات القائمة على إحداث روابط واتصالات بين الأجهزة المنزلية والشخصية، كما هو الشأن في توظيف تكنولوجيا الإضاءة باستخدام مصابيح (LED)، عندما يكون المنزل مضاءً تصبح الأنظمة متصلة بإنترنت الأشياء، بحيث يمكن برمجة المصابيح لتستشعر أي شخص متطفل، أو أي خطر محتمل، كما يمكنها أن تومض لتحذير الوالدين عندما يتجول طفلهما بالقرب من الدرج أو الموقد، أو لتذكير شخص مريض في المنزل بوقت أخذ الدواء، يمكن لنظام الإضاءة المتصل عن طريق شبكة لاسلكية Wireless Connectivity أن يتابع استهلاك الطاقة للأجهزة الأخرى، مما يتيح لموردي المصابيح الكهربائية توفير خدمات إدارة الطاقة لمالكي المنازل ومؤسسات المرافق العامة.

من المرجح أنه مستقبلا ستحقق ثمانية أسواق أو قطاعات، قائمة على منصات تتيح الاتصال الذكي بين الأجهزة، ستحقق أرباحا كبيرة، وهي:

الأمن والحماية Security: ستستخدم المنصات لحماية أصول الشركات والصناعات من أي هجمات محتملة.

الشبكات Networks : سيتم توظيف نموذج المنصات في تصميم بناء الشبكات وصيانتها التي تربط وتتحكم في الأدوات الصناعية.

الخدمات المتصلة بالإنترنت Connected services: تطوير البرامج وأنظمة التشغيل لإدارة وتدبير شبكات الخدمات الجديدة.

تحويل المنتَج إلى خدمة Product as a service: ستسهل المنصات عمليات انتقال الشركات الصناعية من بيع الآلات والأجهزة إلى بيع الخدمات.

الدفع النقدي Payments: ابتكار طرق وأساليب جديدة لخلق القيمة والتقاطها من المعدات الصناعية.

التعديل التحديثي Rotrofits: أنفقت الولايات المتحدة ما قيمته ستون تريليون دولار لتجهيز الآلات الصناعية لترقيتها للانخراط في الإنترنت الصناعي الجديد.

الترجمة Translation: تعليم أو تلقين مجموعات هائلة من الأجهزة والأنظمة البرمجية كيفية مشاركة البيانات وتبادلها والتواصل فيما بينها.

التطبيقات العمودية Vertical applications: إيجاد طرق مبتكرة لتوصيل الأدوات الصناعية في أماكن مختلفة في سلسلة القيمة لحل مشاكل محددة[198].

يظهر مما سبق أن ملامح الثورة المستقبلية للمنصات قد اتضحت ملامحها، واكتملت معالمها في إحداث التغيير الحتمي والانتقال الحاسم نحو نموذج اقتصادي جديد أكثر انفتاحا وذكاء، وأوفر فرصا لاستهلاك المعلومات والخدمات والسلع والمنتجات وإنتاجها وتبادلها ومشاركتها، وأجدر نفعا في تسهيل حياة الأفراد والمجتمعات.

[198] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter12, Tomorrow: The Future of the Platform Revolution, P: 285-286.

| يستفاد من الفصل الحادي عشر |
| --- |
| استطاع نموذج المنصات تغيير قواعد المنافسة التقليدية بين الشركات وذلك بالانتقال من حماية القيمة الأساسية التي تم إنشاؤها إلى العمل على تنسيق وملاءمة تلك القيمة التي أضافها مجتمع المنصة |
| تكمن قواعد المنافسة التي تعزز الاستراتيجية التنافسية لفائدة المنصات أمام الشركات التقليدية في: دعم الابتكار والتقاط القيمة الناتجة عنه، وفتح المنصة لأطراف خارجيين، واستخلاص القيمة من البيانات، وإدارة وحوكمة الاستضافة المتعددة، والتطوير الدائم للمنصات وتعزيز تصميمها، وتغيير أدوار طرفي المنصة. |
| إذا كانت الأصول المادية الملموسة هي أصول تحتاجها الشركات التقليدية عادة للحصول عليها والاحتفاظ بها، فإن المجتمعات والمشاركة والالتزام هي الأصول الجديدة التي ينبغي اكتسابها والاحتفاظ بها في عالم المنصات |
| يعدُّ التركيز على ميزات ووظائف المنتج إحدى الطرق التقليدية للتنبؤ بالمنافسين الجدد وغير المتوقعين. |
| في عالم المنصـــات يتمثل المنافس غير المتوقع فيمن يتوفر على المجتمع الأقوى؛ لأن المجتمع الأكثر قوة وتماسكا وتفاعلا هو المتمتع بأقوى تأثيرات شبكية وأكبرها تسمح للمنتجين أن يصبحوا مستهلكين والعكس بالعكس. |
| عوض التركيز على خصائص المنتج وميزاته ووظائفه الذي كان يشكل عنصر القوة الأكبر لدى الشركات التقليدية، صار العامل الأكثر قوة في عالم المنصات يكمن في مدى استقطاب وجذب مجتمع رقمي قادر على التفاعل، والنشاط المستمر والإيجابي، وخلق تأثيرات شبكية متينة ومتماسكة، فضلا عن التركيز على توسيع نطاق هذا المجتمع إلى أقصى ما يمكن. |
| مجموعة من العوامل منها انتشار إنترنت الأشياء، الاتصالات الشبكية واكتساح المعلومات... ستؤدي مستقبلا إلى تحول العديد من الصناعات إلى شركات منصات في السنوات القادمة. |
| سـيؤثر نموذج المنصـات بشـكل كبير في قطاعات حيوية مختلفة مثل: الطاقة والمعادن، والصـناعات اللوجستية والنقل، والتمويل والبنوك، والرعاية الصحية، والتربية والتعليم، والسياسة. |
| تتجه شريحة واسعة من الشركات نحو الانخراط في بناء نموذج إنترنت الأشياء، ساعية بذلك إلى تصدر السيطرة على البنية التحتية الجديدة للنموذج والتحكم في البيانات الفائقة القيمة التي يتيحها. |
| مستقبلا ستحقق ثمانية أسواق، أو قطاعات قائمة على منصات مرتبطة بإنترنت الأشياء أرباحا كبيرة هي: الأمن والحماية، والشبكات، والخدمات المتصلة بالإنترنت، وتحويل المنتَج إلى خدمة، والدفع النقدي، والتعديل التحديثي Rotrofits، والترجمة، والتطبيقات العمودية. |

## الفصل الثاني عشر: نماذج لمنصات أجنبية وعربية متميزة

سنستعرض في هذا الفصل أمثلة لأشهر المنصات الدولية والعربية التي تميزت في مجالات متعددة مع وصف مختصر يعرف بها وروابطها على الإنترنت.

### أ. منصات التربية والتعليم

| المنصة | وصف | رابط |
|---|---|---|
| منصة كورسيرا<br>coursera | منصة تعليمية تفاعلية تحتوي على العديد من الدورات المتقدمة، تعد من كبرى الجامعات التعليمية عبر الإنترنت توفر مساقات هائلة مفتوحة MOOCs أنشأها مدرسون من جامعة ستانفورد. | https://fr.coursera.org/ |
| منصة يوديمي<br>udemy | تُسهم هذه المنصة في تدريب وتعليم أكثر من ثمانين ألف زائر يوميا، ويشارك في برامجها أكثر من تسعة عشر ألف بين مدرب وأستاذ. | https://www.udemy.com/ |
| منصة إدكس<br>edX | منصة غير ربحية نتاج تعاون بين جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، لتقديم دورات تعليمية تفاعلية عبر الإنترنت، تهدف إلى بناء مجتمع عالمي مزدهر من التربويين والتقنيين الذين يتشاركون في إيجاد حلول مبتكرة لتحقيق الاستفادة للطلاب في كل مكان. | https://www.edx.org/ |
| أكاديمية خان التعليمية | هي منظمة غير ربحية تهدف إلى نشر العلم الأكاديمي للجميع مستخدمة | https://www.khanacademy.org/ |

| | | |
|---|---|---|
| KHANACADEMY | أساليب تعليمية تعد الأكثر تطورا، توفر الأكاديمية مصادر نظرية مجانية تم تحضيرها على مستوى تعليمي عالمي. | |
| منصة يوداستي UDACITY | هي منظمة تعليمية ربحية توفر دروسا في تخصصات: الأعمال، علوم الحاسوب، التصميم، الرياضيات، مقسمة على ثلاث مراحل: مرحلة المبتدئين، المرحلة المتوسطة، مرحلة المتقدمين. | https://mena.udacity.com/ |
| فيوتشر ليرن Future Learn | هي منصة تعليمية رقمية ضخمة مفتوحة على الإنترنت (MOOC) تأسست في ديسمبر 2012. الشركة مملوكة بالكامل من قبل الجامعة المفتوحة في ميلتون كينز، إنجلترا، وبحلول مايو 2018 ضمت مئة وثلاث وأربعين من الشركاء في المملكة المتحدة والدوليين، بما في ذلك الشركاء من غير الجامعات. | https://www.futurelearn.com/ |
| منصة أليسون Alison | سلسلة تعليمية تستخدم الميلتميديا، متاحة مجانا عبر الإنترنت، توفر الكثير من المساقات بأسلوب سلس وسهل وبالاختبارات القصيرة الدورية. | https://alison.com/ |
| منصة ليندا | هي شركة خاصة تعمل في مجال التعليم عبر الإنترنت، تقدم مساقات فيديو في البرمجيات والمهارات | https://www.lynda.com/ |

| | | |
|---|---|---|
| lynda.com | الإبداعية ومهارات الأعمال، يوفر الموقع حوالي ثلاثمئة كورس في مختلف التخصصات، يمكن تحميل كل كورس كملف مضغوط واحد بطريقة سهلة ومباشرة. | |
| منصة رواق<br>رواق | المنصة العربية للتعليم المفتوح، توفر مواد تعليمية أكاديمية مجانية في شتى المجالات والتخصصات. | https://www.rwaq.org/ |
| منصة إدراك<br>إدراك EDRAAK | هو مساق هائل مفتوح عبر الإنترنت للتعليم المفتوح باللغة العربية، يتم توفير مساقات مجانية بالتعاون مع مؤسسات ذات خبرة، يمكن الحصول على شواهد إتمام المساق مصدقة عن إدراك ومؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية. | https://www.edraak.org/ |
| منصة مهارة<br>مهارة | منصة تدريبية عربية لكافة العلوم والمهارات، يمكن التعلم والتعليم عبر مهارة وربح المال عن طريق تقديم دروس. | https://www.maharah.net/ |
| كورساتي | محرك بحث عربي لأكثر من سبعمئة كورس مجاني، لاستخدام الموقع يمكنك البحث عن كلمة مفتاحية أو موضوع معين ويعرض لك كل الكورسات المتعلقة بهذا الموضوع. | https://coursaty.me/ |
| منصة نفهم<br>نفهم | خدمة تعليمية تقدم فيديوهات تشرح المناهج المدرسية بشكل مبسط ومجاني، تتوفر المنصة على سبعة عشر ألف فيديو في تبسيط | https://www.nafham.com/ |

| | المناهج الدراسية العربية، فضلا عن دروس مباشرة بين الطالب ومدرس متخصص في المادة الدراسية. | |
|---|---|---|
| منصة أبصر | تعلم وارتقِ عبر أزيد من خمسمئة مقطع فيديو تعليمي عبر التحاقك بهذه المنصة المتميزة. | http://abser.org/ |
| أكاديمية ملتقى الدارين | تعد أول منصة عربية مفتوحة لتقديم خدمة التعليم المجاني عبر الإنترنت، تمتاز بتقديم دوراتها بالطريقة التقليدية عبر الولوج إلى غرف افتراضية للمحاضر والطلاب للتواصل مباشرة وليس عن طريق فيديوهات مسجلة كما هو متداول الآن. | https://www.aldarayn.com/ |
| منصة وقف أونلاين | تقدم دورات تدريبية ودروس فيديو من أجل تطوير مهارات العرب في مجالات وتخصصات عديدة يتعلق أغلبها بعلوم الحاسوب، يسهر على عملية التدريب أساتذة ومدربون متخصصون من دول عربية. | https://www.new-educ.com/ |

ب. المنصات الأكاديمية ومنصات البحث العلمي

| بوابة البحث ResearchGate RG | هي منصة تم إنشاؤها من طرف العلماء، ومن أجل العلماء، يمكن التسجيل فيها مجانا، تسعى من خلال التعاون والتقاسم، مساعدتهم على إحداث تقدم علمي بشكل أسرع. | /https://www.researchgate.net |
|---|---|---|
| أوركيدOrcid ORCID Connecting Research and Researchers | هي اختصار للعبارة الإنجليزية Open Researcher and ) (Contributor ID ومعناها بالعربية (الهوية المفتوحة للباحثين والمساهمين) وهي منظمة غير ربحية ممولة من طرف المنظمات الأعضاء، موجهة بمبدأ العمل المفتوح والشفاف تهدف إلى منح المستخدمين رقم معرف ID فريد خاص بكل مسجل. | /https://orcid.org |
| أكاديميا Academia.edu | هي عبارة عن منصة علمية مفتوحة للأكاديميين لتبادل الأوراق البحثية، تم إنشاؤها من أجل جعل البحوث العلمية المنجزة عبر العالم متاحة على شبكة الأنترنت.<br>استطاعت هذه المنصة إحداث تغيير سريع في طرق وأساليب مشاركة وتبادل الأعمال بين الباحثين، يستخدم الأكاديميون والباحثون هذه المنصة لتبادل أبحاثهم، ومتابعة تحليلات عميقة حول تأثير أبحاثهم، وسلك مسار ومناهج البحث لدى الأكاديميين الذين يتابعون. | /https://www.academia.edu |

| | | |
|---|---|---|
| ميندلي<br>MENDELEY | هو موقع مجاني يهتم بإدارة وتدبير المراجع وهو أيضا شبكة اجتماعية أكاديمية للباحثين والفرق والمجموعات البحثية.<br>يستطيع الباحث عبر هذا الموقع، إدارة البحوث الخاصة به، وعرض أعماله البحثية، والاتصال والتعاون مع أكثر من خمسة ملايين باحث في جميع أنحاء العالم. | /https://www.mendeley.com |
| أُريد<br>ARID أريد<br>Arab Researcher iD | هي منصة غير ربحية قام بإنشائها مجموعة من الباحثين والمهتمين بتطوير حركة البحث العلمي بالعالم، تسعى المنصة إلى جمع الباحثين الناطقين بالعربية عبر إسناد رقم معرف لكل باحث مع توفير صفحة شخصية لكل باحث لعرض أنشطته العلمية على غرار أعرق الأنظمة العالمية المعتمدة.[199] | /https://arid.my |
| سلايد شير<br>SlideShare<br>slideshare | هو موقع ضخم يضم عروضا تقديمية في جميع مجالات المعرفة، يمكن الولوج إلى أي موضوع من خلال محرك البحث الذي يوفره الموقع. | /https://elifesciences.org |
| F1000Research<br>F1000Research<br>Open for Science | يستطيع الزائر لهذا الموقع التعلم والاستفادة والاطلاع على المحتويات المنشورة بالنسبة لغير المسجلين، في حين أنه يمكن للمسجلين زيادة على الاطلاع، إنشاء عروضهم ونشرها | /http://f1000research.com |

[199] سيتم تفصيل الحديث عن منصة أريد في الفصل القادم.

|  |  |  |
|---|---|---|
|  | ومشاركتها،وأيضا تحميل عروض أخرى لأعضاء آخرين |  |
| PeerJ | الوصول المفتوح ما قبل الطباعة والنشر لبحوث علوم الحياة مع الشرح. | /https://peerj.com |
| The Winnower | منصة تتيح الوصول المفتوح إلى المنشورات العلمية عبر الإنترنت ونشر الأبحاث واستعراضها للأقران والنظراء. | /https://thewinnower.com |

### ج. منصات التواصل الاجتماعي

|  |  |  |
|---|---|---|
| Facebook | شبكة اجتماعية واسعة الانتشار، يمكن كتابة محتوى غير محدود العدد من الحروف، إلا أنها تساعد بشكل كبير في عملية التدوين المصغر بهدف وصول المعلومة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص. | /https://www.facebook.com |
| تويتر Twitter | شبكة تواصل اجتماعي تسمح للمستخدمين بإرسال واستقبال رسائل نصية قصيرة ومختصرة تدعى تويت (تغريدة)، لا يزيد طول التغريدة عن مئة وأربعين حرفا، ويمكن إدراج روابط إلى المدونة، وصفحات الويب والصور والفيديو وجميع المواد الأخرى عبر الإنترنت. | /https://twitter.com |
|  |  |  |

| لينكد إن LinkedIn | هو عبارة عن شبكة تواصل مهنية، حيث يمكنك إنشاء ملف تعريف مفصل عن نفسك والتواصل مع الأشخاص والجماعات التي لديها اهتمامات مماثلة.<br>وقد أصبح هذا الموقع على نحو متزايد مكانا للباحثين عن عمل وأولئك الذين يبحثون عن أشخاص لتوظيفهم. | https://www.linkedin.com/ |
|---|---|---|
| Instagram | هو تطبيق مجاني لتبادل الصور وشبكة اجتماعية أيضا، أطلق في أكتوبر عام 2010 ومستحوذ حاليا من فيسبوك، يتيح للمستخدمين التقاط صورة وإضافة فلتر رقمي إليها، ثم مشاركتها في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية. | /https://www.instagram.com |
| Google+ | شبيه في خدمته ووظائفه ب Facebook مقدم من غوغل Google يتضمن خدمات وأدوات أخرى إضافية. | https://plus.google.com/explore |
| Plurk | شبكة اجتماعية ماتعة وترفيهية لمشاركة اللحظات الحياتية في وقتها الفعلي، متاح بعدة لغات منها العربية. | https://www.plurk.com/top |

د. منصات التطوير

| Apple | شركة متعددة الجنسيات مقرها الولايات المتحدة تقوم بتصميم الإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية وبرامج الكمبيوتر، والتطبيقات الجوالة وتسويقها. | /https://www.apple.com |
|---|---|---|
| Android | هي منصة خاصة بنظام تشغيل جوّال الذي يستند إلى Linux وتم تطويره حاليا بواسطة Google. تم إطلاق النظام في يونيو 2007 تم تصميم النظام في البداية للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، ثم تم تنويعه إلى كائنات متصلة وأجهزة كمبيوتر مثل أجهزة التلفزيون (Android TV ) والسيارات (Android Auto) وأجهزة الكمبيوتر. | /https://www.android.com |
| MacOS<br>Mac OS | هذه المنصة هي بوابة نظام تشغيل الذي تم تطويره وتسويقه من قبل شركة Apple منذ عام 1998، وأحدثُ إصدار منه هو MacOS Mojave الذي تم إطلاقه في 24 سبتمبر 2018. | https://www.apple.com/fr |
| Microsoft Windows<br>Microsoft | تتضمن المنصة مجموعة من أنظمة التشغيل والبرمجيات والتطبيقات والأجهزة من إنتاج الشركة، يمكن اقتناؤها عبر المنصة. | https://www.microsoft.com |

### هـ. منصات العمل الحر

| | | |
|---|---|---|
| Upwork<br>upwork | هي منصة أمريكية لتوظيف المستقلين على الإنترنت، تربط بين المستقلين والعملاء في مئة وثمانين دولة، بالإنجليزية فقط. | /https://www.upwork.com |
| Fiverr<br>fiverr | هو سوق على الإنترنت للمستقلين، تأسست في عام 2010، تقدم المنصة عروض عمل على مشاريع في مختلف المجالات منها: التصميم، والتسويق الرقمي، والترجمة والتحرير، والبرمجة والتقنية. | /https://www.fiverr.com |
| Freelance<br>freelance.com | تم إنشاء هذه المنصة في عام 1995 من قبل طالب علوم الكمبيوتر ورجل أعمال، توفر المنصة خدمات متميزة للمستقلين عن طريق الاعتماد على قوة المبيعات من مديرين مستقلين، صار هذا النموذج المبتكر يغري عددا كبيرا من الشركات. | /https://www.freelance.com |
| مستقل<br>مستقل mostaql.com | منصة عربية متخصصة في العمل الحر تعمل على وصل الشركات وأصحاب المشاريع بأفضل المستقلين المحترفين لمساعدتهم على تنفيذ أفكارهم ومشاريعهم، وبنفس الوقت يتيح للمستقلين مكانا لإيجاد مشاريع يعملون عليها ويكسبون من خلالها. | /https://ma.mostaql.com |
| خمسات<br>خمسات | منصة عربية يمكنك من خلالها أن تقدم خدماتك وتبيعها مقابل خمسة دولارات، أو أن تقوم بشراء خدمات مقابل هذا الثمن. | /https://khamsat.com |

و. منصات البيع بالتجزئة

| | | |
|---|---|---|
| أمازون<br>Amazon<br>amazon | منصة للتجارة الإلكترونية تأسس في 5 تموز 1994، من قبل جيف بيزوس، وهو أكبر متاجر التجزئة القائمة على الإنترنت في العالم من حيث إجمالي المبيعات والقيمة السوقية، بدأ كمكتبة على الإنترنت، وتنوع لاحقا لبيع أقراص الفيديو الرقمية، وأقراص بلو-راي، تنزيل وبث الفيديو، تنزيل وبث ملفات MP3، وتنزيل الكتب الصوتية، والبرمجيات، وألعاب الفيديو، والإلكترونيات، والملابس، والأثاث، والمجوهرات، تنتج الشركة أيضا الإلكترونيات الاستهلاكية... | /https://www.amazon.com |
| eBay<br>ebay | توفر المنصة للمستخدم درجة عالية جدا من الأمان خلال عملية الشراء أو البيع، كما تسمح بالتعامل مع البنك الالكتروني PayPal في عملية الدفع، يسمح الموقع أيضا لكافة المستخدمين من جميع أنحاء العالم بعرض منتجاتهم، سواء كانت جديدة أو مستعملة وتتم عملية الشراء عن طريق مزاد، يعد "eBay" أفضل مواقع المزادات في العالم لأنه يلعب دور الوسيط بين البائع والمشتري. | /https://www.ebay.com |
| علي بابا<br>Alibaba<br>Alibaba.com | هو منصة للتجارة الإلكترونية الصينية، في أغسطس 2011 صنف كأكبر موقع مبيعات عبر الإنترنت للشركات في جميع أنحاء العالم. | https://www.alibaba.com/ |
| | | https://www.shopkick.com/ |

| | | |
|---|---|---|
| Shopkick<br>shopkick | هي شركة أمريكية مقرها في وادي السليكون أنشأت تطبيقا للتسوق خاصا بالهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، تقدم مكافآت للمستخدمين لأنشطة التسوق سواء عبر الإنترنت أو في المتاجر مثل السير في المتاجر أو فحص العناصر أو إجراء عمليات شراء داخل التطبيق أو في المتجر وإرسال الإيصالات. | |
| Walmart<br>Walmart | منصة أمريكية، تضم عددًا كبيرًا جدا من المنتجات المختلفة، سواء أدوات تجميل، أم ملابس، أم الأجهزة والأدوات المنزلية والأحذية والأكسسورات وغيرها، حيث يضم الموقع أكثر من مليون منتج، ومن الصعب عدم العثور على أي منتج يريده المستخدم على الموقع. | https://www.walmart.com/ |
| DXN<br>DXN | هي شركة تسويق متعدد المستويات مقرها في ماليزيا، تأسست عام 1993 على يد ليم سيو جين، تقوم دي إكس إن بتصنيع المكملات الغذائية ومستحضرات التجميل وتسويقها ، التي تحتوي على الفطر غانوديرما أو لينجزي، يتم تسويق منتجات DXN من قبل الشركات التابعة Daehsan، Ltd و Daxen في جميع أنحاء العالم. | https://www.dxn2u.com/ |

ز. منصات المواصلات والسفر والسياحة

| | | |
|---|---|---|
| Uber<br>UBER | هي شركة تكنولوجيا أمريكية تأسست سنة 2009، تطور وتُشغّل تطبيقات الهاتف المحمول لتوصيل المستخدمين بالسائقين الذين يؤدون خدمات النقل. يقع مقر الشركة في مدينة سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة. | https://www.uber.com/ |
| BlaBlaCar<br>BlaBlaCar | منصة مجتمعية للنقل التشاركي مقدمة من طرف شركة Comuto، مع عشرين مليون مستخدم في عام 2015، بلابلاكار هي الشركة الرائدة عالميا في مجال استخدام السيارات. | https://www.blablacar.co.uk/ |
| GrabTaxi<br>GRABTAXI | هي منصة شركة مقرها في سنغافورة تقدم خدمات النقل ومشاركة السيارات وخدمة توصيل الطعام والخدمات اللوجستية من خلال تطبيقها الجوال في سنغافورة ودول جنوب شرق آسيا المجاورة مثل: ماليزيا، وإندونيسيا، والفلبين، وفيتنام، وتايلاند، وميانمار، وكمبوديا، تأسست سنة 2012. | https://www.grab.com/sg/ |
| Airbnb<br>airbnb | هو نظام إلكتروني على الإنترنت للإيجار والحجز المدفوع للمنازل الخاصة، تأسست المنصة عام 2007 من قبل الأمريكيين براين تشيسكي وجو جيبيا، شملت هذه المنصة في عام 2015 أكثر من مليون ونصف إعلان في أربع وثلاثين ألف مدينة ومئة واثنتين وتسعين دولة. | https://fr.airbnb.com/ |
| TripAdvisor<br>tripadvisor | هي منصة أمريكية تعطي النصائح والمشورة السياحية حول الفنادق والمطاعم والمدن والمناطق وأماكن الترفيه وغيرها مقدمة من طرف مستهلكين زاروا أو استفادوا من خدمات هذه الأماكن. | https://www.tripadvisor.com/ |

ح. منصات الإعلام والميديا

| يوتيوب Youtube YouTube | منصة ضخمة لاستضافة الفيديو ووسائط اجتماعية حيث يمكن للمستخدمين إرسال مقاطع الفيديو ومشاهدتها والتعليق عليها وتقييمها ومشاركتها. | https://www.youtube.com/ |
|---|---|---|
| ميديوم Medium Medium | عبارة عن منصة للتدوين عبر الإنترنت تم إنشاؤها في أغسطس 2012 من قبل Biz Stone، Evan Williams، مؤسسي Twitter، Blogger، يقدم الموقع واجهة مستخدم wysiwyg للتدوين مصممة خصيصا للنصوص الطويلة، مجمّعة حسب "المجموعات"، بالإضافة إلى وظائف الاكتشاف والمشاركة والتوصية. | https://medium.com/ |
| فيميو Vimeo | منصة اجتماعية لمشاركة مقاطع الفيديو ومشاهدتها التي ينشؤها المستخدم، تم إطلاقها في نوفمبر 2004. Vimeo هي شركة تابعة لمجموعة IAC الأمريكية. | https://vimeo.com/ |
| ويكيبيديا Wikipedia Wikipedia The Free Encyclopedia | هي موسوعة عالمية على الإنترنت مدعومة من قبل متطوعين، متعددة اللغات وتعمل على مبدأ الويكي، يمكن للجميع التعاون بكل سهولة عن طريق الأدوات التي توفرها المنصة، تهدف ويكيبيديا إلى توفير محتوى مجاني وموضوعي، وقابل للتحقق، يمكن للجميع تحريره وتحسينه، دون الحاجة إلى التسجيل. | https://www.wikipedia.org/ |

**ط. الطاقة والصناعات الثقيلة**

| | | |
|---|---|---|
| Nest | هي منصة شركة أمريكية تقع في ولاية كاليفورنيا، وهي متخصصة في التشغيل الآلي للمنزل والتي تنتج شبكات متزامنة مع أنظمة تحكم في درجة الحرارة والكشف عن الدخان، أسسها موظفون سابقون في شركة Apple: Fadell Tony و Matt Rogers في عام 2010. | https://nest.com/ |
| Tesla PowerWall | منصة تقدم خدمات ونماذج متعددة في الحفاظ على الطاقة وحسن تدبيرها بحيث يتكامل نظام Powerwall الذي هو عبارة عن بطارية من الليثيوم، مع الألواح الشمسية لتخزين الطاقة الزائدة التي يتم توليدها خلال اليوم لإتاحتها عند الرغبة أو عند انقطاع التيار الكهربائي. | https://www.tesla.com/ |
| General Electric | هي البوابة الإلكترونية الرسمية لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية، تعرض المنصة جميع إنجازات الشركة وخدماتها منها: النقل، الطاقة، والطاقة المتجددة، وصناعة الطائرات، والتكنولوجيا الرقمية وغيرها. | https://www.ge.com/ |

## ي. منصات تدبير الموارد المالية

| Bitcoin | Bitcoin.com هو المصدر الرئيسي لكل شيء متعلق بالعملة الرقمية، من حيث شراء واستخدام وتخزين Bitcoin بشكل آمن، توفر المنصة إمكانية الاطلاع على آخر الأخبار، أو التفاعل مع المجتمع على منتدى Bitcoin، كما تقدم أدوات مفيدة وسعر السوق في الوقت الفعلي ومعلومات بالرسم البياني، وكذلك معلومات عن التعدين. | https://www.bitcoin.com/ |
|---|---|---|
| Lending Club<br>LendingClub | أكبر سوق على الإنترنت في أمريكا يسمح للمقترضين بتقديم طلبات للحصول على قروض شخصية، وقروض الأعمال، توفر المنصة للمستثمرين إمكانية الوصول إلى الائتمان الاستهلاكي، مما قد يساعد على تنويع محافظهم الاستثمارية، وفرصة الحصول على عائدات تنافسية. | https://www.lendingclub.com/ |
| Kickstarter<br>KICKSTARTER | منصة تمويل تشاركي رائدة في هذا المجال تأسست في عام 2009، تتيح الفرصة لمستخدمي الإنترنت لتمويل المشاريع التي لا تزال في مرحلة الفكرة، مما يقلل من الثقل المرتبط بالأنماط التقليدية للاستثمار. | https://www.kickstarter.com/ |
| Forex.com<br>FOREX.com | تقوم هذه المنصة بربط المتداولين المستقلين بإمكانيات أسواق العملات العالمية عبر الإنترنت، كما تقدم للمتداولين مجموعة من الأدوات والدروس والإرشادات التي يحتاجونها لإنجاح عملياتهم التداولية. | https://www.forex.com/en/ |

### ك. منصات الألعاب

| | | |
|---|---|---|
| Xbox<br>XBOX | منصة تابعة لمايكروسوفت، تضم أكثر من ألف وثلاثمئة لعبة وبرنامج، إضافة إلى الإكسسوارات، والعروض، ووحدات التحكم، وإمكانية الانضمام إلى مجتمع من اللاعبين عبر العالم من خلال خدمة Xbox Live. | https://www.xbox.com/en-us |
| Nintendo<br>Nintendo | تضم المنصة كل ما له علاقة باللعبة من أجهزة وبرامج وتطبيقات وألعاب، وفيديوهات توضيحية حول كيفية تنصيب الألعاب الجديدة وغيرها. | https://www.nintendo.com/ |
| PlayStation<br>PlayStation. | تقدم المنصة للاعبين الألعاب والتطبيقات المصممة للبلاي ستيشن4، بلاي ستيشن 3 وبلاي ستيشن فيتا، تقوم المنصة بربط اللاعبين بعضهم ببعض وتمكينهم من التفاعل فيما بينهم من خلال خدمات مثل PlayStation Plus وPlayStation Network. | https://www.playstation.com// |

## الفصل الثالث عشر: تجربة إنشاء منصة "أريد" للعلماء والخبراء والباحثين

مع التقدم التكنولوجي المتنامي والتطور المعرفي المتسارع في عالم اليوم، صار لزاما على كل فرد أن ينخرط في مجتمع العلم والمعرفة، وأن يكتسب مهارات جديدة بشكل مستمر ودائم حتى يساير هذا الانفجار المعرفي وهذا التدفق الهائل للمعلومات، وهو مطالب، ليس فقط بما سبق، بل عليه زيادة على ذلك اكتساب تقنيات الترويج لمهاراته وقدراته، والتسويق لخبرته وتجاربه التي راكمها لسنوات، حتى يفيد ويستفيد، تشير آخر المعطيات حسب تقرير اليونسكو (المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم ) للعام 2010 إلى أنه:

"..على الرغم من الثروة التي تتمتع بها الدول العربية، فإن هذه البلدان تفتقر إلى قاعدة متينة في مجال العلوم والتكنولوجيا، كما أن كفاءة نظمها وأدائها الخاصة بالتعليم العالي لا يزال ضعيفا فيما يتعلق بشكل خاص في توليد المعرفة ... ويضيف التقرير أنه على الرغم من وجود الجامعات المرموقة في المنطقة العربية فإن الدول العربية تعد ما لا يزيد على مئة وستة وثلاثين لكل مليون نسمة، علما أن العدد المتوسط على المستوى العالمي يبلغ ألفا وواحدا وثمانين باحثا.. كما أن الإسهام العالمي في البحوث المنشورة في المجلات العلمية في البلدان العربية تتراوح بين ( 0،008 إلى 0،3% ) مقارنة مع إسرائيل 1،1% وألمانيا 7،9% واليابان 8،2% والولايات المتحدة الأمريكية 30،8%. "[200].

### أ. السياق العام لنشأة "أريد"

في عالم يكتسحه التحول الرقمي الذي أحدثت فيه المنصات ثورة غير مسبوقة في شتى الميادين بشكل عام وفي مجال البحث الأكاديمي على الخصوص، ومواكبة لهذا التحول الحاصل ظهرت منصة أريد[201] كأول

---

[200] التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية، مجموعة باحثين، مؤسسة الفكر العربي، 2010، ص: 32.

[201] روابط مهمة للمنصة على الإنترنت
https://arid.my/
https://portal.arid.my/ar-LY/Account/LogIn?ReturnUrl=%2F
https://www.facebook.com/Arabresearcherid
https://twitter.com/researcherid
https://www.youtube.com/channel/UCI9Zuu_mmOEiDvm2dJRyNRQ
https://plus.google.com/106272136261965795087/posts

منصة عربية تجمع الباحثين والعلماء و الأكاديميين الناطقين بالعربية من جميع أنحاء العالم، انطلق افتتاحها من جامعة ملايا في ماليزيا يوم 25 أبريل 2016، وهي تحاكي في خدماتها ومبدأ اشتغالها منصة أوركيد ORCID العالمية، إلا أن الفكرة تم تطويرها وإغناؤها قبل سنة من افتتاحها على يد لجنة تأسيسية تضم ثمانين باحثا وخبيرا وعالما، يقول د. داتو محمد يعقوب ذو الكفل المستشار الدولي للمنصة: " ..إن تواصلي مع مؤسسي منصة "أريد" ومعرفتي الدقيقة بهم تجعلني أجزم بأهمية مشروع منصة "أريد" وأنه سوف يمثل نقطة انتقال بين مرحلتين من مراحل مسيرة الحركة العلمية بالنسبة للناطقين بالعربية، وهو تحول سيلقي بظلاله على الحركة العلمية العالمية حتما.."[202].

إن معظم الإنجازات العظيمة والمشاريع الناجحة، انطلقت من فكرة، و"أريد" مشروع واعد ظهرت فكرته استجابةً لمجموعة من الإكراهات، وردَّ فعل اتجاه كثير من الصعوبات فرضتها الظروف الحالية، والوضع المتأزم الذي يعانيه الباحث الناطق بالعربية، الشيء الذي يؤثر سلبا في حركة البحث العلمي في العالم العربي خصوصا، "..فلقد خرجَ هذا المشروع من رحم معاناة الباحث الناطق باللغة العربية منذ نشوء الجامعات والمعاهد والبرامج التعليمية المختلفة بصيغتها المعاصرة قبل قرابة قرنٍ من الزمن، فبعد أن كانت اللغة العربية هي اللغة الرسمية لواحدة من أعظم الحضارات الإنسانية وأكثرها تقدما لأكثر من اثني عشر قرنا من الزمن، أصبحت عبئا على الباحثين الراغبين بالإسهام في بحث العلوم والمعارف الإنسانية المتنوعة وتطويرها ونشرها بوساطتها.." .

---

[202] كلمة د. داتو محمد يعقوب ذو الكفل المستشار الدولي لمنصة "أريد".

### ب. هُويَّة "أريد" وماهيتها

"أريد "هي منصة غير ربحية قام بإنشائها مجموعة من الباحثين والمهتمين بتطوير حركة البحث العلمي بالعالم، تقدم خدماتٍ متنوعة وفاعلة بشكل مجاني من أجل خلق مجتمع من الباحثين من كل التخصصات، يكفي التسجيل في المنصة بشكل سهل وسلس، ثم الحصول على رقم معرف خاص بكل مستخدم.

يقول الدكتور سيف السويدي المؤسس التنفيذي لمنصة أريد: "إن تأسيس هذه المنصة أهم العوامل التي تدفعنا إلى الاستفادة من البيئة البحثية ووجود كم كبير من الباحثين...إضافة إلى الاهتمام بالنشر العلمي في الجامعات العربية، ويتميز المشروع بوجود كادر تقني محترف من خلال برمجة المنصة وتوفير نظام لاستضافة الملفات الأكاديمية، وتقديم خدمات أخرى كالبرمجة والترجمة والتصميم والجرافيكس وغيرها"[203].

كلمة أريد ARID هي اختصار للحروف الأولى لكلمات العبارة الإنجليزية Arab Resercher ID ومعناها بالعربية منصة الباحثين العرب، أو الناطقين بالعربية، تتكون هذه التسمية من شقين الأول هو ما تقدم شرحه، أما الثاني فيخص عبارة "ID" والتي تعني الرقم المعرف للباحث، الذي يعبر عن اختصار للكلمة الإنجليزية "Identification"، وهو معروف ومتداول بين المهتمين بالتقنية المعلوماتية وشبكة الإنترنت، " يعد هذا النظام الآلي عالي الجودة الأول من نوعه عربيا لإسناد رقم معرف للباحثين الناطقين بالعربية حيث سيضفي نوعا من التميز على الباحث الحاصل على هذا الامتياز في نشر أعماله العلمية"[204].

---

203 كلمة للدكتور سيف السويدي المؤسس والمدير التنفيذي لمنصة أريد بمناسبة افتتاح المنصة.

204 مقتطف من حوار صحفي أجراه د. سيف السويدي مع قناة الجزيرة.
https://www.youtube.com/watch?v=QavJcSSmC7M

**ج. رؤية المنصة، رسالتها وأهدافها**

تسعى "أريد" عن طريق خدماتها ووظائفها إلى جمع الباحثين الناطقين بالعربية عبر إسناد رقم معرف لكل باحث مع توفير صفحة شخصية لكل باحث لعرض أنشطته العلمية على غرار أعرق الأنظمة العالمية المعتمدة، وإنشاء بيئة رقمية أفضل للعلماء والخبراء والباحثين.

إضافة إلى كل ذلك فإن فريق منصة "أريد" يهدف إلى:

1. النهوض بواقع العلماء والخبراء والباحثين الناطقين بالعربية عبر تقديم خدمات واقعية حقيقية تعذر تقديمها من قبل.
2. فتح آفاق التعاون العلمي المستمر ومشاركة الأفكار والقدرات والطاقات والعلاقات بغية تحقيق إنتاج علمي أعلى جودة وأكثر رصانة وإتقانا ونفعا للإنسانية.
3. مدّ جسور واقعية فاعلة لتلاقي الثقافات العالمية المتنوعة وتعارفها لإثراء البحث العلمي، وترسيخ ثقافة التعايش السلمي بين الأمم والحضارات.
4. البحث العلمي المستمر لتخطي الصعوبات والتحديات التي تواجه الباحث الناطق بالعربية والعمل على مواجهتها بطرق احترافية.
5. خلق فضاء للتواصل البنَّاء، وتبادل الخبرات والتجارب، ومناقشة الرؤى والأفكار، وتسهيل الوصول إلى الملف الشخصي لكل باحث عبر محركات البحث.
6. تنظيم البحوث العلمية وهيكلتها لمستخدمي المنصة لتسهيل الوصول إليها، وأخذ تصور تفصيلي عنها.
7. تشجيع الباحثين الناطقين بالعربية على إبراز مهاراتهم، والإسهام بإبداعاتهم العلمية في تطوير حركة البحث العلمي الدولي.

8. وضع رؤية استراتيجية مبنية على أسس علمية ومبادئ منهجية مدروسة لتحقيق الاستفادة القصوى من طاقات الباحثين وقدراتهم.

**د. الخدمات والميزات التي تقدمها منصة "أُريد"**

جاءت "أريد" لتضع بصمة جديدة في عالم البحث العلمي، ولتحدث أثرا إيجابيا في المسار المهني والعلمي للباحثين الناطقين بالعربية موفرة لهم منصة متكاملة بخدماتها، متميزة بأدواتها، لتقديم أبحاثهم، وعرض مشاريعهم، من أجل إحداث تغيير ونقلة نوعية في مجال البحث العلمي وتطويره، جاء في كلمة رئيس جامعة ملايا ضمن فعاليات حفل افتتاح المنصة: "وفي الوقت الذي نثني على مشروع "أريد" الذي يشتمل على خدمات حقيقية للخبراء والباحثين والعلماء الناطقين بالعربية، فإننا نؤكد حرصنا على ضرورة أن تكون للمشاريع العلمية الرائدة غير التقليدية، استراتيجيات أساسية من بينها دعم الأهداف العلمية والإنسانية الكبرى، ومنها توسيع خيارات المجتمع الإنساني في الحصول على فرص متنوعة للتعلم والبحث العلمي، وكذلك مدّ جسور التواصل الإيجابي بين الناس بغض النظر عن لونهم وعرقهم.."[205].

**1. الخدمات**

تقدم "أريد" باقة من الخدمات والأدوات المهمة والمتطورة والمتجددة باستمرار، من أهمها:

- **خدمة التسجيل والحصول على رقم المعرف ID**

وهي أول خطوة يقوم بها الباحث لينضم إلى مجتمع الباحثين بالمنصة، تخول له الاستفادة من جميع خدمات المنصة بشكل مجاني، هذه العملية تستغرق أقل من عشر ثوانٍ، يتم الحصول مباشرة بعدها على رقم معرف يمكِّن الباحث من سهولة التعرف ، وإيجاد ملفه الشخصي عن طريق محركات البحث، ويستطيع منحه للمعنيين للتعرف على معلوماته وجهوده وأنشطته العلمية، كما ستتيح هذه الخدمة للباحث معالجة إشكالية

---

[205] كلمة د. نور سعادة بنتي عبد الرحمان راعيةُ الحفلِ بالنيابةِ عن السيدِ رئيسُ جامعةِ ملايا الأستاذ د. أمين جلال الدين.

ضياع أعماله العلمية وتشتتها، "..لقد أضحى فكُّ ما أمكن من هذه القيود عبر توفير الخدمات والدعم للعلماء والباحثين الناطقين بالعربية من أسمى واجبات من يقف على هذه الإشكالية ويدرك أبعادها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن "أريد" هو اسم لهذا البرنامج العالمي والمنصة التي تم تركيبه على متنها.."[206].

- **خدمة الصفحة الشخصية للباحث**

تتضمن مجموعة من الخيارات يمكن تعبئتها، وتحريرها، تعديلها وتحيينها بكل سهولة وفي أي وقت، من بين هذه الخيارات هناك، السيرة الذاتية، يمكن رفع الملف بصيغة PDF أو Word وإرفاقه بصورة شخصية، وأيضا إنشاء قائمة بالمشاريع البحثية، وقائمة أخرى بالأبحاث والمنشورات المختارة، وجرد للمهام والخبرات التدريسية، وإنشاء ألبوم للصور يوثق المسار الدراسي والمهني، ثم من خيار "اتصل بي" يمكن إدخال بيانات الاتصال الخاصة: هاتف، بريد الكتروني، موقع، مدونة، شبكات التواصل الاجتماعي...

كما يعمل فريق "أريد" على توفير دلائل توجيهية منها دراسات حديثة حول كيفية إنجاز البحوث العلمية وكيفية كتابة السيرة الذاتية بطرق احترافية، إيمانا منه بضرورة التكوين المستمر، وأهمية التطوير المتواصل للباحثين المسجلين، واستجابة لحاجتهم للاطلاع على آخر ما استجد في مجال البحث العلمي وعمل البحوث، إضافة إلى كل ذلك تعمل "أريد" على توفير خدمة أخرى أكثر أهمية، وهي خلق شبكة اتصال واقعية للتدريب والاستشارة.

- **مركز خدمات الباحثين CRS**

هو فضاء يضم الخبراء المستقلين من جميع التخصصات لتقديم خدماتهم بشكل مجاني أو برسوم رمزية.

---

[206] كلمة د. أشرف زيدان، مؤسس شريك لمنصة "أريد"، أثناء حفل افتتاح المنصة.

يجمع هذا المركز بين أصحاب المهارات والباحثين، يتم الاتفاق بين الباحث وصاحب المهارة على أداء مهمة، أو القيام بعمل ( فيديو، جرافيك، تصميم موقع، برمجة تطبيق، تفريغ محاضرة...).

بعد أن يتم التأكد من كفاءة صاحب المهارة، أو المستقل وقبوله ضمن المنصة، تصبح لديه الصلاحية بأن يقوم بأداء المهمة لفائدة الباحث أو العالم أو الطالب بمقابل مادي.

- **الموقع الالكتروني**

وهي امتداد وشكل متطور للصفحة الشخصية، بحيث تقدم "أريد" خدمة تحويل صفحتك الشخصية إلى موقع إلكتروني، ومنح المستفيد اسم نطاق خاص به مع الحصول على بريد الكتروني خاص بموقعه، تتيح له بذلك إمكانية الاستفادة من وظائف وخدمات إضافية ومفيدة.

- **مستودع الملفات Repository**

هذه الخدمة تتيح زيادة إمكانية ظهور البحث على محركات البحث الأكاديمية مثل محرك الباحث العلمي Google Scholar.

فخدمة مستودع الملفات تمكن الباحث من إعادة أرشفة بحثه برفع نسخة منه على منصة "أريد"، حتى وإن كان مُستضافا من قبل على منصات ومواقع أخرى.

**2. الميزات**

فضلا عن الخدمات المتميزة، والأدوات المتقدمة التي تحاكي أشهر المنصات العالمية في مجال البحث العلمي والتعريف بالباحثين والعلماء والخبراء وبأعمالهم الأكاديمية وبحوثهم العلمية، فإن المنصة تقدم مجموعة من الميزات المحفزة لمستخدميها من أجل التشجيع على العطاء المستمر والتفاعل الجاد والانخراط الفاعل داخل

المجتمع الرقمي للمنصة، وأيضا ضمن المجتمع الواقعي خارجها في إطار المحافل والملتقيات والمؤتمرات التي تنظمها.

- **إبراز المهارات والخبرات**

إذا كان مستخدم المنصة يتقن مهارة في مجال تخصصه، أو متمكن من كفاية في مجال دراسته أو وظيفته، سواء كانت في التصميم، أو التطوير، أو التحرير، أو كتابة المحتوى، أو منهجية البحث، مهارات الاتصال، أو تقنيات الإلقاء والعرض، فإن "أريد" تمنح الفرصة لإبراز تلك القدرات، ونشر هذه الخبرات والأعمال عن طريق التسويق لها، وإيصالها إلى من يبحث عنها حتى تعمّ الفائدة على الجميع، "وما تبقى لنا إلا أن نبحث عن سبل توحيد جهود علمائنا وباحثينا وفتح سبل التواصل بينهم لخدمتهم في مجال تخصصهم من ناحية، و لإبراز جهودهم للعالم من ناحية أخرى، وما فكرة إنشاء "أريد" إلا خدمة مرموقة في هذا المجال الحيوي المهم.."[207].

"أريد" تفتح الباب للإسهام بما يتمتع به أعضاء مجتمعها من معرفة ومهارة وخبرة، ضمن نسيج شبكي متفاعل قوامه الأخذ والعطاء المتبادل.

- **رصيدك في "أريد" Score**

هو عبارة عن تقييم للباحث بناء على مجموعة من المعايير كعدد مداخلاته في مجتمع "أريد"، عدد البحوث المنشورة لديه، عدد الأشخاص المتابعين له، عدد الزوار لصفحته الشخصية... يتم احتساب كل هذه النشاطات من خلال عمليات حسابية، تسفر عن مجموعة من النقاط تمثل رصيده في المنصة.

[207] كلمة الدكتور يوسف عبد الله محمد عضو اللجنة التأسيسية لمنصة اريد ضمن فعاليات حفل افتتاح منصة "أريد".

- **مجتمع الباحثين Community**

مجال للتواصل والتلاقي وتبادل المعارف والخبرات شبيه في وظيفته ومبدأ اشتغاله بمنصات التواصل الاجتماعي كفيسبوك وتويتر، لكنه خاص بالنخب الناطقة باللغة العربية، يمثل هذا المجتمع محطة للنقاش الموضوعي، العلمي، المنطقي الرصين بين العقول حول موضوع مطروح، أو ظاهرة علمية أو قضية اجتماعية، أو مستجد معرفي، أو إشكالية فكرية، أو مسألة ثقافية... حسب مجال تخصص كل باحث، "يستطيع الباحث طرح مشروع جديد داخل مجتمع الباحثين، ويطلب تمويلا لهذا المشروع...لأننا عملنا ربط مع أغلب بوابات الدفع الموجودة في الوطن العربي، فالباحث يستطيع استخدام هذه البدائل أو الفيزا كارت أو البي بال ويحصل على دعم لتمويل بحثه.."[208].

- **الأوسمة والميداليات Badges & Awards**

وهي طريقة لتحفيز الباحث وتشجيعه على العمل المستمر والمتميز في المنصة، كما أنها تعطي فكرة عامة وسريعة للزائر أو المتابع عن نشاط الباحث ودرجة إسهامه في المنصة، وأول وسام يمكن الحصول عليه هو "وسام باحث مبادر" ، يتاح بصفة تلقائية لأول مائة ألف باحث سجلوا في المنصة، تشجيعا لهم على سرعة مبادرتهم ودرجة اهتمامهم، وهناك أوسمة أخرى: وسام باحث ناشط، وسام باحث مبتكر، وسام باحث داعم... كما يستطيع الباحث الحصول على شهادة الوسام وأيضا على الوسام الفعلي الحقيقي.

- **المؤتمرات والملتقيات والمحافل**

تعدُّ فرصة فريدة من نوعها تقوم باستيعاب جميع المنخرطين في المنصة بالدرجة الأولى، وهي مفتوحة لعموم الباحثين عبر العالم لتقديم بحوثهم وأعمالهم المميزة ومناقشتها أمام لجان متخصصة، وتتويج أفضلها بمكافآت

[208] كلمة للدكتور سيف السويدي المؤسس والمدير التنفيذي لمنصة أريد بمناسبة افتتاح المنصة.

وجوائز، هذا فضلا عن العديد من الأنشطة الموازية الهادفة التي تتكامل مع هذه الملتقيات منها الاستفادة من ورشات عمل ودورات تدريبية في حقول معرفية مختلفة، حضور محاضرات علمية قيمة، زيارة معارض ومتاحف، الحصول على حقائب علمية وشهادات، وتنظيم رحلات سياحية وغيرها.

- **إنجازات حققتها المنصة**

تسعى منصة "أريد" إلى توفير بيئة علمية ملائمة للباحثين والعلماء الناطقين بالعربية، سواء في العالم الافتراضي أو على أرض الواقع، لذلك فإن إدارة المنصة والفريق المشتغل فيها لا يدَّخرون جهدا في تطوير أدائها وابتكار أفكار جديدة، وإبداع مبادرات متميزة يمكن عن طريقها تحقيق أهداف المنصة والغاية من تأسيسها، يتجلى ذلك من عبر مجموعة من الإنجازات والمشاريع العلمية القيمة التي يتم تنظيمها بشكل مستمر ومنتظم، وأيضا العديد من المبادرات التي لقيت نجاحًا كبيرًا على الصعيد الدولي، من أهم هذه الإنجازات والمشاريع، هناك المحفل العلميّ الدوليّ[209]، وهو وعاء عِلمي خاص بأعضاء المنصة، يستوعب ما يمكنهم القيام به من أنشطة وفعاليات علمية، وثقافية، فكرية، وتواصلية، تحققُ الفائدةَ للمنصة وأعضائها، إضافة إلى برنامج التعليم العالي للعلوم الإدارية[210]، الذي يشكل بيئة ملائمة، وفضاءً مثاليا يجمع العلماء والخبراء والباحثين المهتمين بمجال العلوم الإدارية والراغبين في الإسهام الفاعل في تطويره من جميع أنحاء العالم، ومن الإنجازات المهمة تنظيم المنصة للمؤتمر الدولي للمخطوطات والوثائق التاريخية[211] بشراكة مع جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، تسعى المنصة من خلاله إلى توفير ملتقى علميّ للمتخصصين في مجال تحقيق المخطوطات والوثائق التاريخية من منطلقات إسلامية شرعية، التزاما بأمانة التعلم والتعليم وصيانة

[209] رابط موقع المحفل على الإنترنت
http://almahfal.org/default.aspx
[210] رابط البرنامج على الإنترنت
http://hepms.org/default.aspx
[211] رابط موقع المؤتمر على الإنترنت
http://arid-confs.com/default.aspx

تراث الأمة، ومن مشاريع المنصة أيضا مجلة أريد الدولية للبحوث العلمية متعددة التخصصات، إضافة إلى مبادرة إطلاق المنصة يوما خاصا بالباحث الناطق باللغة العربية احتفاء به وبعطاءاته، و إصدار كتاب بعنوان "صناعة الهوية العلمية للعلماء والباحثين"، وإطلاق موسوعة داخل المنصة بعنوان "موسوعة منصة أريد للعلماء والباحثين والخبراء"، هذا فضلا عن مبادرة أخرى توعوية متميزة بعنوان "ما لا يسع الباحث جهله"[212] عبارة عن سلسلة حلقات على اليوتيوب يقدمها الدكتور سيف السويدي يشرح فيها المؤهلات والشروط والمعايير العلمية، المهنية والمنهجية اللازم توفرها في الباحث الأكاديمي، هذا فضلا عن تنظيم العديد من المحاضرات واللقاءات التعريفية بالمنصة داخل العديد من الجامعات في الوطن العربي[213].

إن منصة "أريد" بكل ما تسعى إلى تقديمه للباحثين الناطقين بالعربية، قد أُريد لها بذلك خلق طفرة إيجابية في الدفع بالبحث العلمي نحو الأمام على الصعيد الدولي، وفق مقاربة تشاركية تتكامل فيها مختلف الطاقات والقدرات من أجل تحقيق مستقبل أفضل للعالم، لقد استكملت "أريد" شروط المنصات المتميزة ومعاييرها وميزاتها في مجال تخصصها، كما شاءت أن تنهج هذا المسار المعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية، والشبكة العنكبوتية والإفادة من الإمكانات القوية لنموذج المنصات من أجل تحقيق طفرة غير مسبوقة ونقلة نوعية في أساليب تبادل المعرفة ومشاركة الخبرة بين الباحثين، "هذا المشروع سيقدم عرضا لأهم المنصات العلمية العالمية وكيف دعمت حركة البحث العلمي وفق رؤية معاصرة توسع من حجم الفائدة من التقنيات الحديثة، ووسائل التواصل السريعة بما يعزز دورها في مستقبل العلوم والمعارف الإنسانية"[214].

---

[212] موقع السلسلة على اليوتيوب
https://goo.gl/UsmAUQ

[213] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[214] د. سيف السويدي، مقال صحفي بعنوان: "المنصات العلمية الدولية ودورها في تفعيل حركة البحث العلمي للناطقين بالعربية، منصة "أريد" نموذجا".

| يستفاد من الفصل الثالث عشر |
| --- |
| جاءت منصة "أريد" لمواكبة التحول الرقمي الذي أحدثت فيه المنصات ثورة غير مسبوقة في شتى الميادين عموما وفي مجال البحث الأكاديمي على الخصوص، وردّ فعل اتجاه كثير من الصعوبات فرضتها الظرفية الحالية والوضع المتأزم الذي يعانيه الباحث الناطق بالعربية. |
| انطلق افتتاح منصة "أريد" من جامعة ملايا في ماليزيا يوم 25 أبريل 2016. |
| "أريد" هي منصة غير ربحية قام بإنشائها مجموعة من الباحثين والمهتمين بتطوير حركة البحث العلمي بالعالم، كلمة أريد ARID هي اختصار للحروف الأولى لكلمات العبارة الإنجليزية Arab Resercher ID ومعناها بالعربية: منصة الباحثين العرب أو الناطقين بالعربية. |
| تعمل "أريد "على جمع الباحثين الناطقين بالعربية عبر إسناد رقم معرف لكل باحث مع توفير صفحة شخصية لعرض أنشطته العلمية على غرار أعرق الأنظمة العالمية المعتمدة. |
| تهدف "أريد" إلى: فتح آفاق التعاون العلمي المستمر ومشاركة الأفكار والقدرات والطاقات، ومدّ جسور واقعية فاعلة لتلاقي وتعارف الثقافات العالمية المتنوعة لإثراء البحث العلمي، البحث العلمي المستمر لتخطي الصعوبات والتحديات التي تواجه الباحث الناطق بالعربية، وخلق فضاء للتواصل البناء وتبادل الخبرات والتجارب، وتشجيع الباحثين الناطقين بالعربية على إبراز مهاراتهم والإسهام بإبداعاتهم العلمية... |
| توفر "أريد" خدمات متقدمة، وأدوات متميزة للباحثين وهي: خدمة التسجيل والحصول على رقم المعرف ID، والصفحة الشخصية للباحث، ومركز خدمات الباحثين CRS، والموقع الالكتروني، ومستودع الملفات Repository... |
| تقدم "أريد" ميزات محفزة لمستخدميها من أجل التشجيع على العطاء المستمر والتفاعل الجاد والانخراط الفعال، منها: رصيدك في أريدScore، ومجتمع الباحثين Community، والأوسمة والميداليات Badges & Awards، والمؤتمرات والملتقيات والمحافل... |
| استطاعت "أريد" تحقيق العديد من الإنجازات والمشاريع العلمية القيمة التي يتم تنظيمها بشكل مستمر ومنتظم أبرزها: المحفل العلمي الدولي، برنامج التعليم العالي للعلوم الإدارية، المؤتمر الدولي للمخطوطات والوثائق التاريخية، إصدار كتاب بعنوان "صناعة الهوية العلمية للعلماء والباحثين"، إطلاق موسوعة داخل المنصة بعنوان "موسوعة منصة "أريد" للعلماء والباحثين والخبراء"، وإصدار مجلة "أريد" الدولية للبحوث العلمية متعددة التخصصات، وسلسلة حلقات على اليوتيوب بعنوان "ما لا يسع الباحث جهله" يقدمها الدكتور سيف السويدي... |
| استكملت ""أريد شروط المنصات المتميزة ومعاييرها وميزاتها في مجال تخصصها، عن طريق التوظيف المثمر للتكنولوجيا الرقمية، والشبكة العنكبوتية والإفادة من الإمكانات القوية لنموذج المنصات من أجل تحقيق طفرة غير مسبوقة، ونقلة نوعية في أساليب تبادل المعرفة ومشاركة الخبرة بين الباحثين. |

## الفصل الرابع عشر: دراسة مشروع المنصة وتخطيط المعايير وسياسات الاستخدام

عند التفكير في بناء المنصة يقتضي الأمر تحديد مجموعة من المعايير واستحضار عدة مقتضيات مبدئية يستطيع عن طريقها صاحب المنصة، أو القائمون على إنشائها رسم ملامح المشروع وتوضيح معالمه بدقة، وذلك عبر دراسة متأنية تتناول جميع جوانبه من عدة زوايا منها: تصميم المعايير والمقاييس الكفيلة بتحديد العناصر الأهم والأجدى، ورصد التحديات المحتملة قصد إعداد خطة لمواجهتها، ووضع شروط تنظيم المنصة وسياساتها، وضبط عملها كما ينبغي، وإعداد دراسة شاملة للمشروع أو ما يعرف بدراسة جدوى، كأي مشروع استثماري، ضمن ملف متكامل ودقيق يشمل دواعي فكرة المنصة، تعريفها، أهدافها، دراسة تحليلية للمشروع، خريطة لأقسام المنصة أو مكوناتها، تصور حول الميزانية المعتمدة لتنفيذ المشروع.

### أ. تصميم معايير المنصة

إن تحديد المعايير التي تضبط عمل أي نظام، أو مشروع هي الطريقة الكفيلة لفهم ما يحدث فعلا داخل هذا النظام، عن طريق قياس الأشياء الصحيحة، يمكن تقييم الاحتياجات والأداء والجوانب الأخرى، جميع رواد الأعمال من القديم إلى اليوم وفي جميع المجالات والنشاطات الإنسانية هم في حاجة دائمة للاعتماد على معايير مفتاحية لتوجيههم وإرشادهم في أداء أعمالهم بكفاءة[215]، المنصات هي نموذج أعمال جديد، يتطلب أساليب جديدة لمواكبة الظروف المتغيرة[216].

تكمن الوظيفة الأساسية للمنصات في تحقيق التشبيك الإيجابي بين المستخدمين، ووضع المعايير للحوكمة الصحيحة في داخل هذه البيئة، وهو ما يختلف كل الاختلاف عن النظام التقليدي للشركات[217].

---

[215] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 183.

[216] West Stringfellow, “Platform Revolution” Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

[217] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، الولوج 02 أكتوبر 2018.

الغاية من إنشاء المنصات هي تسهيل التفاعلات الإيجابية بين المستخدمين عموما، وبين المنتجين والمستهلكين للقيمة على وجه الخصوص، والعديد من المستخدمين سيتم جذبهم إلى المنصة إلا أن أكثرهم حماسًا واهتماما هم الذين سينخرطون بفاعلية في أنشطة وتفاعلات إيجابية عبر المنصة، لهذا فإن أهم المعايير هي التي تثمن كفاءة المنصة في تعزيز التفاعلات المرغوب فيها بشكل مستدام، إن الاختلاف المرتبط بهذه المعايير بين نموذج الأنابيب ونموذج المنصات يكمن في أن الأول يركز على تدفق القيمة من مخرج أنبوب إلى أنبوب آخر في مسار خطي، في حين يعمل نموذج المنصات على خلق، مشاركة، تبادل وتوزيع القيمة على جميع أعضاء مجتمع المنصة[218].

تتّبع المنصات مجموعة من المعايير التي تختلف عن خطوط الأنابيب القديمة، تقوم المنصة بإنشاء القيمة عن طريق التأثيرات الشبكية، لذلك تركز المعايير الجيدة على تعزيز التأثيرات الشبكية الإيجابية[219].

### 1. مرحلة البدء The Startup Phase

يعدّ تحديد المعايير في هذه المرحلة أمرا حاسما؛ لأنها ستكون عبارة عن دليل موجّه إلى اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص الأسئلة المرتبطة بتصميم وإطلاق المنصة التي تشمل هندسة التفاعلات الجوهرية، تطوير الأدوات الفاعلة لجذب المستخدمين، تسهيل التفاعلات، إحداث التوافق بين المنتجين والمستهلكين، وضع الأنظمة الكفيلة بعمليات المعالجة والتنظيم، واتخاذ القرارات المناسبة حول كيفية انفتاح المنصة على مختلف الفئات من المشاركين، تتجه العديد من شركات المنصات أثناء مرحلة البدء نحو تنمية أصولها الأكثر أهمية من قبيل

---

https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[218] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 184.

[219] West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

المنتجين والمستهلكين المشاركين بفاعلية في خلق تفاعلات إيجابية، إذ تشكل هذه الفئة من المستخدمين والتفاعلات التي ينخرطون فيها المحرك الذي يولد التأثيرات الشبكية الفعالة التي من شأنها إنجاح المنصة.

لابدّ من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير المهمة عند التفكير في بناء المنصة؛ لأن هذه المعايير ستؤثر بشكل كبير في المراحل الموالية بعد إطلاق المنصة[220].

تتغير المعايير المعتمدة على مدار دورة حياة المنصة فأثناء مرحلة البدء، يكون هامش الشك وعدم اليقين كبيرا، إلا أن أهم العناصر الواجب اتباعها هي السيولة ومطابقة الجودة والثقة[221].

**السيولة Liquidity**: هي الوضعية أو الحالة التي يتزامن فيها الحد الأدنى من عدد المنتجين والمستهلكين مع نسبة عالية من التفاعلات الناجحة، لذلك عندما تتحقق السيولة، يتم التقليل من فشل التفاعلات، وتكون قابلية المستخدمين على التفاعل مُرضية أثناء فترة زمنية معقولة، إن تحقيق السيولة هو أول وأهم نقطة مهمة في دورة حياة المنصة، لذلك فإن أكثر المعايير قيمة في الأشهر الأولى من المنصة هو الذي يمكن أن يساعد على تحديد متى يتم الوصول إلى السيولة، ويمكن تتبع السيولة عن طريق قياس النسبة المئوية لعدد لقوائم المسجلة في المنصة التي تؤدي إلى تفاعلات خلال فترة زمنية معينة[222]، من المهم أيضا النظر في ظاهرة انعدام السيولة التي تحدث عندما لا تكون المعاملات ممكنة، على سبيل المثال، عندما يرغب مستخدمو Uber في الركوب ولا يجدون سيارات متاحة، يشعرون بالإحباط من هذه الأنواع من المعاملات وقد يؤدي بهم ذلك إلى ترك المنصة.

---

[220] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، الولوج 02 أكتوبر 2018.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[221] West Stringfellow, “Platform Revolution” Review and Summary, accessed November 17, 2018
https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

[222] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 189.

**مطابقة الجودة Matching quality**: يشير هذا المعيار إلى قياس كفاءة خوارزميات البحث وأدوات التصفح المقدَّمة للمستخدمين، أثناء بحثهم عن مستخدمين آخرين يمكن لهم المشاركة معهم في تفاعلات إنشاء القيمة، وأيضا درجة سهولة استخدام تلك الأدوات[223]، تتمثل إحدى مؤشرات قياس كفاءة المنصة في ملاءمة، أو مطابقة، أو توافق المنتجين للمستهلكين بنجاح عن طريق تتبع معدل تحويل المبيعات الذي يمكن التعبير عنه كنسبة مئوية من عمليات البحث التي تؤدي إلى حدوث التفاعلات[224].

**الثقة Trust**: أمر ضروري خاصة عند مرحلة بدء المنصة، لن يتعامل أي شخص مع المنتَج، أو الخدمة ما لم يكن بإمكانه الوثوق بالموقع لتزويده بمعلومات حول المنتجات والمعاملات عالية الجودة، تعد الثقة معيارا محوريا في نجاح المنصة، وتلعب دورا أساسيا في قدرتها على إنشاء تأثيرات شبكية إيجابية، تُبنى الثقة من خلال تنظيم دقيق.

من المؤشرات المساعدة على تتبع درجة الثقة: قياس عدد المشاركات عن كل تفاعل، والمدة الزمنية الفاصلة بين التفاعلات، ونسبة المستخدمين النشطين[225].

---

[223] West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

[224] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 191-192.

[225] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 193.

### 2. مرحلة النمو Growth Phase

بمجرد بلوغ المنصة الكتلة الحرجة Critical mass وحصول المستخدمين على نصيب كافٍ من القيمة المتبادلة في المنصة، سيتجه التركيز في المعايير على الحفاظ على العملاء، وتحويل المستخدمين النشطين إلى عملاء يدفعون، إنها المرحلة التي يصير فيها تسعير المنصة ضرورة حتمية، إذ لابد لإدارة المنصة أن تركز على اختيار المعايير التي تتفق مع نماذج التسعير. (انظر الفصل العاشر من الكتاب).

في هذه المرحلة لابد من تحديد مجموعة من المؤشرات الممكن قياسها من قبيل: أي الفئات من المستخدمين هي الأكثر استفادة من القيمة الناتجة عن أنشطة المنصة؟ ما مجموعات المستخدمين التي قد تحتاج إلى الدعم لضمان مشاركتها المستمرة؟ أي جزء من القيمة يتم خلقه على المنصة بدلا من توليده خارجها؟ ما مقدار القيمة الإضافية التي يمكن إنشاؤها عن طريق خدمات مثل التنظيم المعزز؟ أي الفئات خارج المنصة قد تجد قيمة عند الوصول إلى فئات محددة من المستخدمين على المنصة؟ كيف يمكن للمنصة التقاط حصة عادلة من القيمة التي يتم إنشاؤها داخلها وحفظها دون إعاقة النمو المستمر للتأثيرات الشبكية؟ يمكن عن طريق الإجابة عن هذه التساؤلات أن تساعد مؤسس المنصة في تحديد معايير دقيقة ومضبوطة أثناء مرحلة النمو[226].

إذا أخدنا على سبيل المثال موقع التويتر Twitter في إحدى مراحل نموه وصل إلى استقبال اثنين وعشرين ألف تغريدة Tweets في الثانية الواحدة، وكان من الطبيعي أن النظام غير قادر على استيعاب هذا العدد الكبير من التغريدات، لهذا كان أمام إدارة المنصة خياران اثنان: إما بيعها لغوغل، أو لشركة ثانية وينتهي بذلك وجود Twitter، أما الخيار الثاني فكان اعتماد نظام جديد يتيح تأهيل المنصة

[226] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 187-188.

لاستيعاب الكم الهائل من التغريدات، فتم تحويل النظام القديم المسمى Ruby on Rails بنظام جديد اسمه Scala وبالفعل استطاعت تويتر التغلب على هذا التحدي. لذلك ينبغي أن يتم وضع مثل هذه المعايير بالحسبان منذ المراحل الأولى من إنشاء المنصة[227].

من أهم العناصر اللازم أخذها بعين الاعتبار في هذه المرحلة إضافة إلى قياس خلق القيمة، هو قياس العلاقة بين المنتِج / المستهلك إذ أنها تحدد ما إذا كان السوق متوازنا بين مستخدميه، هناك عدة اقتراحات لمعايير قياس كلا جانبي السوق[228]، من جهة المنتِج، يجب على المنصة مراقبة الأرقام التي تعبر عن تكرار مشاركة المنتَج، والقوائم التي تم إنشاؤها، والنتائج المحققة، كما ينبغي أيضا مراقبة فشل التفاعل، وهي النسبة المئوية للحالات التي يتم فيها بدء التفاعلات، (عدد المبيعات على سبيل المثال)، لكنها تعود للتراجع والانخفاض لسبب من الأسباب، أما من جهة المستهلك فعلى المنصة مراقبة عدد المرات التي تتم فيها عمليات الاستهلاك، وعمليات البحث، ومعدل تحويل التفاعلات إلى عمليات بيع، ونسبة النقر الناتجة عن العمليات المكتملة[229].

### 3. مرحلة النضج Mature Phase

مع بلوغ المنصة مرحلة النضج ونموذج العمل المستدام ذاتيا، فإن التحدي المتمثل في الاحتفاظ بالمستخدمين ومواصلة النمو، يتطلب من المنصة الابتكار، هذه هي أفضل وسيلة للتطوير والحفاظ على قيمة الأعمال القائمة على المنصة مقارنة بالمنصات المنافسة، بمعنى أنه أثناء مرحلة النضج، يجب أن تكون المعايير هي

[227] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، الولوج 02 أكتوبر 2018.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[228] West Stringfellow, “Platform Revolution” Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

[229] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 196-197.

محرك الابتكار، يجب أن يتم قياس واختبار التحسينات التي يتم إجراؤها على المنتج بدقة[230]، في ذات السياق تكمن المعايير الأكثر حساسية في قياس المشاركة المستمرة للمستخدمين ومدى قدرتهم على مواصلة اكتشاف طرق جديدة لخلق القيمة على المنصة.

تساعد المعايير أيضا على تحديد تهديدات المنافس، وتسهيل تخصيص الموارد، وتشمل التهديدات التنافسية الأخرى محاولات منصات مجاورة استنزاف المستخدمين، وتقليل الميزة النسبية للمنصة، بالإضافة إلى إمكانية قيام نخبة من المشاركين في المنصة (مثل مطوري الامتدادات) بإنشاء منصات خاصة بهم قد تؤدي في النهاية إلى جذب المستخدمين نحو منصات الجديدة، تعدُّ هذه الاحتمالات بواعث قوية لتطوير المعايير التي من شأنها تمكين القائمين على المنصة من التعرف على مثل هذه التهديدات والاستجابة لها في الوقت المناسب[231].

بصفة عامة يمكن اتباع مجموعة من الإرشادات أثناء التفكير في وضع معايير للمنصة أهمها: لا تجبر نفسك على الاضطرار لقياس كل شيء، بل كن انتقائيا، واتبع فقط الأشياء التي تحتاجها وتراها ذات أهمية في إحداث الفرق، إذا كنت لا تفهم لماذا تتبع إحصائية، أو مقياسًا معينًا، أو لا تدرك تماما مدى جدواه، فاعلم أنك على الأرجح تقوم بذلك على الوجه الخاطئ، يجب أن تكون المعايير قابلة للتنفيذ والقياس، ويمكن الوصول إليها بسهولة ومراجعة وتقييم الأرقام والمؤشرات.

---

[230] West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2

[231] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 9, Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters, P: 188.

ب. **شروط وسياسة استخدام المنصة**

أثار ظهور نموذج المنصات تحديا متزايد الأهمية تمثل في الحاجة إلى تصميم قواعد تنظيمية متوازنة كفيلة بضمان حسن سير أعمالها، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع المستخدمين، برزت مجموعة من القضايا التنظيمية المتعلقة بشروط الاستخدام وسياسته بالموازاة مع التنامي المتزايد للأعمال التي لها ارتباط بالمنصات، التي تتطلب طرقا جديدة ومختلفة في التفكير خاصة في ضوء التغيرات الاقتصادية التي أحدثتها ثورة المنصات، تشمل هذه القضايا: قوانين وشروطًا مرتبطة بالولوج إلى المنصة KPlatform Access وإجراءات الإقصاء والحظر، والتسعير العادل Fair Pricing، وقواعد منع التحكم في الأسعار مع غياب المنافسة، وسياسات خصوصية البيانات وحمايتها Data Privacy and Security، والقوانين المتعلقة بالسياسة الضريبية Tax Policy، وشروط تنظيم العمل بما فيها حقوق وواجبات كل طرف من أطراف المنصة، والتنصيص القانوني للحماية من التلاعبات المحتملة من المستهلكين والأسواق[232].

من المؤكد أن المختصين بوضع سياسات الاستخدام وشروطه سيسعون إلى إيجاد طرق جديدة للاستفادة من التدفق الهائل للمعلومات الناتج عن الأعمال التجارية عبر الإنترنت عموما، والقائمة على نموذج المنصات بشكل خاص، في سبيل ابتكار أنظمة جديدة وتطويرها كفيلة بمراقبة وتنظيم الأنشطة الاقتصادية.

في عالم تكتسحه المعلومات المتدفقة حان وقت الشروط التنظيمية المرتبطة بالويب 2.0، ستحظى الشروط والسياسات التنظيمية المبنية على المسؤولية المستندة إلى البيانات بأهمية قصوى، تستطيع شركات المنصات مثل: Uber و Airbnb الحصول على صلاحيات أوسع في ممارسة أعمالها مقابل السماح بالوصول إلى جزء من بياناتها، إذ من المحتمل أن يقتضي الأمر في بعض الحالات التعرف على معلومات لها علاقة

[232] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 11, Policy: How Platforms Should(and Should Not)Be Regulated, P:239-241-246-249.

بالشخص الذي قام بفعل أو عملية ما، والاطلاع على ماهية هذا العمل، ولفائدة من ومتى تم القيام به؟[233]، لهذا لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التنبيه، من طرف الواضعين لسياسة الخصوصية، على كافة القواعد والشروط والقوانين التي تنظم وتضبط سلوك المستخدمين وتصرفاتهم أثناء معاملاتهم داخل المنصة، تفاديا لأي مساءلة أو متابعة قانونية، أو أي إجراء من شأنه إقصاء أو حظر المستخدم جراء ما قد يُقدم عليه من مخالفات لتلك السياسة.

### ج. دراسة مشروع المنصة

كل مشروع يأتي من فكرة تكون مجردة في البداية، لكنها تتطور وتنمو وتتجسد تدريجيا على أرض الواقع بعدما يمرُّ المشروع من مرحلة دراسة رصينة ومتأنية تحيط بجميع جوانبه النظرية والمادية تعرف بدراسة الجدوى Feasibility study، هي الدراسة التي يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد للتمكن من تطبيق المشروع ونجاحه، وتوضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل قوانين الدولة، والمنافسة والتطور التقني والفني[234].

بوصف المنصة مشروعا يجسد أنشطة وأعمال شركة، مؤسسة، منظمة، أو جهة على شبكة الإنترنت، فإن هذا المشروع يقتضي تخطيطا دقيقا ومحكما يحترم المراحل والقواعد والشروط المعمول بها في إنجاز دراسة الجدوى.

تعبر دراسة الجدوى عن التصور العام والمفصل حول المشروع ومكوناته، وأهدافه، ومراحل إنجازه، والاعتمادات المالية المقدرة لتنفيذه، وهي بمثابة خارطة طريق لجميع الأطراف المشاركة في المشروع من الفكرة

---

[233] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 11, Policy: How Platforms Should (and Should Not) Be Regulated, P:253.

[234] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، دراسة جدوى، الولوج 27 نونبر 2018
https://goo.gl/jmdTqQ

إلى التأسيس، لذلك تعدُّ هذه الوثيقة من أهم عناصر ملف المشروع وكلما كان مضمونها معقولا ومحتواها منطقيا كانت مقنعة، وحازت رضا الداعمين والممولين و تأييدهم للمشروع.

"عندما تفكر بإنشاء منصة يجب أن تصمم ملفا متكاملا يشرح تفاصيل المنصة من أين جاءت والهدف العام من إنشائها، ما المشاكل أو الأسباب التي استدعتها؟، ثم كيف ومن أين جاءت الفكرة من شخص أم من حاجة...؟ من الفئة المستهدفة من هذه المنصة؟ هذا الملف مهم جدا عندما تُعرف بالمنصة في أيِّ مؤتمر أو لقاء، وعندما تكلم الداعم أيضا ينبغي أن يكون هذا الملف جاهزا وحاضرا"[235].

تتضمن دراسة الجدوى مجموعة من الفقرات المصاغة بعناية ووضوح وإيجاز تعرض معطيات ومعلومات دقيقة، بلغة خالية من اللبس والغرابة حول المشروع، مقدمة في تصميم بصري أنيق وجذاب.

### 1. تعريف المشروع

يتضمن اسم المشروع، وهويته، وطبيعته، ووظائفه، ومجاله، وخدماته، وآليات اشتغاله، هذه المعلومات تعدُّ من الأهمية بمكان؛ لأنها تحدد بشكل واضح معالم المشروع وماهيته وتسهل على صاحب المشروع من جهة، وعلى المطلع عليه من جهة ثانية أخذ فكرة وافية وإن كانت عامة نسبيا عن فوائد المشروع وخصائصه.

### 2. فكرة المشروع

تستعرض باختصار أربع، أو خمس نقاط رئيسية تشكل الأفكار الجوهرية التي انبثق عنها المشروع، وتلخص التصور العام لشكل وصورة وهيئة المشروع.

[235] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية، الولوج 02 أكتوبر 2018.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### 3. الأهداف

للأهداف أهمية كبرى في أي مشروع إذ تشكل معالم موجهة، وأدلة مرشدة قبل الدراسة وأثناءها وبعدها، تعبر الأهداف عن الغرض والمسعى والغاية من المشروع، و تصاغ في جمل وعبارات واضحة لا تحتمل التأويل، توحي بالحسم في التنفيذ والبت في الإنجاز، واقعية وقابلة للتحقيق، تعكس الرؤية المستقبلية والمقصد المرغوب الوصول إليه، والتطلعات المراد تحقيقها من المشروع.

### 4. التحليل الرباعي للمشروع SWOT

يهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف ورصد الفرص والتهديدات، يستخدم كأداة تحليل استراتيجي في عدة مجالات، يمكن تعريفه باختصار (SWOT) المكون من الأحرف الأولى من الكلمات الأربعة بالإنجليزية: موطن القوة Strength، موطن الضعف Weakness، موطن الفرص Opportunities، موطن التحديات Threats[236].

### 5. العناصر المكونة للمشروع

تعطي نظرة مفصلة عن مكونات المشروع من حيث طبيعة المحتوى وأقسامه، والخدمات التي يوفرها، فريق العمل، وآليات اشتغاله، الجهات الداعمة والشركاء وغيرها، تختلف هذه العناصر من مشروع لآخر بناء على عدة متغيرات منها: طبيعة المشروع، ونوعه، وأهدافه، فئاته المستهدفة، ومجال تخصصه...

---

[236] المركز الرقمي للتعليم البيداغوجي CNAP، "مساق التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة"، الأسبوع التمهيدي 2016، ص: 5.
https://goo.gl/w5KzDA

## 6. ميزانية المشروع

عبارة عن دراسة مالية للتكلفة العامة، أو السنوية للمشروع، وتقدير الاعتمادات النقدية المطلوبة في عملية الاستثمار بناء على خطة منهجية تنقسم إلى مراحل محددة وفقا لمتطلبات كل مرحلة، تتضمن معطيات رقمية مضبوطة عن المصروفات، والمبالغ المالية المرصودة مع تحديد وجهات صرفها.

## 7. نموذج دراسة جدوى لمشروع تأسيس منصة

فيما يلي نستعرض نموذجا لدراسة جدوى خاصة بمشروع إنشاء منصة إلكترونية في مجال الإعلام.

- **اسم المشروع**

منصة الإعلامي للناطقين بالعربية Arabic Speaking Media Plaform

- **تعريف المنصة**

منصة إعلامية رقمية توفر خدمات إخبارية وصحفية عن طريق التواصل والتفاعل بين الإعلامي والمستقل (مراسل، مصور، صحفي) الذي يعمل بشكل مستقل من جهة، والمؤسسات الإعلامية (مواقع إعلامية، قنوات فضائية، شركات إنتاج فني...إلخ) من جهة أخرى.

تقوم المؤسسة الإعلامية عبر حسابها داخل المنصة بتقديم طلبات المادة الإعلامية (مادة فيدوية، ألبومات صور، لقاءات، مقابلات، تغطيات) ويقوم الإعلامي المستقل بتقديم عرضه لتنفيذ المادة الإعلامية، والتكلفة المادية لذلك، وعند إكمال الصفقة تحصل المنصة على نسبتها من سعر التكلفة.

- **فكرة المنصة**

✓ منصة إعلامية عربية تربط المراسل المستقل مع المؤسسات الإعلامية.

✓ توفر فرصة عمل للمراسل المستقل.

- ✓ أرباح المنصة تكون من عملية بيع المادة الإعلامية للمؤسسات الإعلامية.
- ✓ توفر المنصة مقترحات للإعلاميين حول المواضيع المتعلقة بالمناسبات التاريخية، حسب اهتمامات كل إعلامي، أو مؤسسة إعلامية.

- **لماذا المنصة؟ (الأهداف)**

- ✓ أول منصة للإعلاميين الناطقين بالعربية
- ✓ الاستفادة من التشبيك مع العشرات من وسائل الإعلام، وآلاف الإعلاميين.
- ✓ التشبيك مع النقابات والهيئات الإعلامية وعقد شراكات معها.
- ✓ توجيه الرأي العام بقضايا الأمة.
- ✓ الإسهام في تشكيل الوعي.
- ✓ توفير سوق عمل لكثير من العاملين في مجال الإعلام كمستقلين.
- ✓ الرغبة لدى جميع المؤسسات الإعلامية في التحول الرقمي في تعاملاتها مع المراسلين.
- ✓ الاستقطاب الإعلامي الحرّ وبناء الولاء للمنصة.

- **التحليل الرباعي للمشروع SWOT**

**القوة Strength** : التمكن من البنية التحتية التقنية، إجادة التحليل الاستراتيجي، وتوفر العلاقات مع المؤسسات الإعلامية وأفراد مهتمين بالإعلام، والخبرة المتراكمة في التعامل مع المواد الإعلامية والإعلاميين، والخبرة في التسويق الإلكتروني.

**الفرص Opportunities** : الأحداث الملتهبة في المنطقة والحاجة إلى تغطية إعلامية مستمرة، والرغبة لدى الجميع للتحول الرقمي، وتوفر الأجهزة الذكية في أيدي الجميع، ودعم المنهج السليم، وصناعة المعايير للمنصات الإعلامية الهادفة (كفاءات الإعلامي، دليل الكاميرات...).

**الضعف Weakness** : ضعف الموارد المالية، وعدم تفرغ الموارد البشرية، وعدم وضوح الاستراتيجيات، وعدم وجود غطاء قانوني، وعدم وجود مكتب مستقل للعمل، واحتمالية ضعف حماسة الفريق التأسيسي للمشروع.

**التحديات Threats** : القرصنة، والاختراق بكل أشكاله، والمنع في بعض الدول، وعدم الحصول على الاستثمارات المناسبة لإنجاح المشروع، وظهور منافس قوي قبل البدء، والضغوط الأمنية والسياسية.

- **أنواع الحسابات المشاركة في المنصة**

معدّ، أو منتج برامج، مراسل، إعلامي غير محترف، وسيلة إعلامية (قناة فضائية، شركة إنتاج فني، وكالة، موقع)، صحفي، خبير.

- **تجربة عملية**

في دراسة للمشروع تم التعامل مع شركة إنتاج فني، لتوفير خدمات إخبارية عن طريق التنسيق مع مراسلين وصحفيين في عدد من الدول العربية، وكانت النتيجة كالآتي:

- ✓ تنفيذ عشرين تقريرا.
- ✓ سعر التقرير من المراسل سبعون دولارًا.
- ✓ سعر التقرير للمؤسسة مئة دولار.
- ✓ الربح الشهري خمسمئة دولار.

مع العلم هذه الإحصائية تخص شركة إنتاج واحدة لمدة شهر واحد فقط.

- **خريطة أقسام المنصة**

**التكليفات**: يتضمن هذا القسم طلبات وسائل الإعلام (قنوات فضائية، شركات إنتاج فني...) لتنفيذ مهام إعلامية، يتم تنفيذها من قبل مراسلين وتشمل:

التقارير المصورة: يتم الاتفاق فيما بين الطرفين على عنوان التقرير، وزاوية التناول، وعدد المقابلات، واللقطات (عنوان اللقطة، مدتها، نوعها...).

التحقيق الصحفي: يقوم التقرير الصحفي على فكرة، أو خبر، أو مشكلة، أو قضية، يلتقطها الصحفي من المجتمع الذي يعيش فيه، ثم يقوم بجمع مادة الموضوع بما يتضمنه من بيانات أو معلومات أو وثائق (على شكل صور).

**قسم الصحفي المواطن**: عرض مواد (فيديو أو صور) للنشر المجاني أو البيع، لا يشترط أن تكون مصورة باحترافية، الأهمية في هذه المواد أن تكون بطبيعة المحتوى مثلا: تصوير الدقائق الأولى من انفجار، أو شيء من هذا القبيل.

**قسم الإعلان عن المنتجات**: يعرض في هذا القسم البرامج، أو الأفلام أو المنتج الفني للبيع، أو عرض أفكار لمشاريع للتمويل.

**قسم الخبراء الناشطين إعلاميا**: يخصص هذا القسم لكل من يجد في نفسه القدرة على الظهور في القنوات الفضائية كضيف بصفته خبيرًا في أي تخصص، ويقوم الراغب بوضع تفاصيل الاتصال به، ويشترط أن يحتوي حسابه على فيديو للقاء أجرته معه قناة فضائية، خلافا لذلك عليه أن يستعين بمراسل لتصوير لقاء له، شرح فيه تخصصه، ويرفع على حسابه في المنصة مقابل خمسين دولارًا.

سيكون هذا القسم قاعدة بيانات كبيرة لمعدي البرامج في مختلف القنوات للتواصل مع المختصين في مجالات مختلفة لاستضافتهم في البرامج التلفزيونية، أو لتقديم برامج متخصصة.

**الخدمات الإعلامية:** عرض خدمات إعلامية لشركات الإنتاج الفني، بيع وإيجار المعدات.

**أعمال فنية تطوعية:** طرح مشروع فني (برنامج، فلم، مسلسل...إلخ)، وطلب متطوعين للعمل في المشروع من المهتمين بالموضوع الذي يتناوله هذا العمل، بمختلف الاختصاصات الفنية.

- **خطة ميزانية المشروع** (تم تقسيمها على أربع مراحل وفقا لمتطلبات كل مرحلة)

**المرحلة الأولى 28100 دولار**

الميزانية التأسيسية 81000 دولار: بناء المنصة 16 ألف دولار (شهرين)، المطبوعات التعريفية 1000 دولار.

الميزانية التشغيلية 11100 دولار: مدير المشروع 1200 دولار (شهريا لكل المراحل)، مسؤول العلاقات العامة 1000 دولار (شهريا لكل المراحل)، مسؤول الإنتاج الفني 1000 دولار (شهريا لكل المراحل)، التسويق 1500 دولار للحملات الإعلانية.

**المرحلة الثانية 6100 دولار**

الميزانية التأسيسية 2500 دولار: التسجيل القانوني للشركة 1500 دولار، أثاث مكتبي 1000 دولار.

الميزانية التشغيلية 3600 دولار: المكتب 200 دولار شهريا، ميزانية اتصالات وعلاقات عامة 400 دولار شهريا، المحاسب القانوني + الضرائب الشهرية 300 دولار شهريا.

**المرحلة الثالثة 12250 دولار**

الميزانية التأسيسية 11050 دولار: مؤتمر إعلامي للافتتاح 5000 دولار، سيرفر مشترك في المكتب لخزن المواد الإعلامية وأرشفتها 50 دولار، حاسبتين مونتاج 3000 دولار×2=6000 دولار.

الميزانية التشغيلية 1200 دولار: الدعم الفني 3×400=1200 دولار.

**المرحلة الرابعة 6200 دولار**

الميزانية التأسيسية 5400 دولار: الدعم الفني 3 (أشخاص) ×400 دولار=1200 دولار، 3 حاسبات للدعم الفني×400 دولار=1200 دولار، كاميرا Canon 5D Mark 300 دولار.

الميزانية التشغيلية 800 دولار: الاشتراك في Editing software، Vimeo، cdn 300 دولار، عدد السيرفرات 2×250=500 دولار.

- **الميزانية السنوية للمشروع**

الميزانية التأسيسية: **36950 ألف** دولار

التشغيل الشهري: **59300 ألف** دولار

الميزانية التشغيلية السنوية: **96250 ألف** دولار.

| **يستفاد من الفصل الرابع عشر** |
|---|
| يقتضي إنجاح مشروع بناء منصة استحضار مجموعة من الأمور الضرورية من بينها: تصميم المعايير والمقاييس الكفيلة بتحديد العناصر الأهم والأجدى، ورصد التحديات المحتملة، ووضع شروط تنظيم المنصة ، وسياساتها، وضبط عملها ، وإعداد دراسة جدوى شاملة ومتكاملة. |
| أهم المعايير اللازم أخذها بعين الاعتبار هي التي تثمن كفاءة المنصة في تعزيز التفاعلات المرغوب فيها بشكل مستدام. |
| تمر دورة حياة المنصة بثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة البدء، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج. |
| تتغير المعايير المعتمدة على مدار دورة حياة المنصة، فأثناء مرحلة البدء، تتمثل أهم العناصر الثلاثة الواجب اتباعها في السيولة Liquidity، ومطابقة الجودة Matching quality، والثقة Trust. |
| من أبرز المعايير اللازم استحضارها في مرحلة نمو المنصة، قياس خلق القيمة، وقياس العلاقة بين المنتِج و المستهلك. |
| خلال مرحلة النضج، يجب أن تكون المعايير هي محرك الابتكار وتشمل: تحديد تهديدات المنافس، وتسهيل تخصيص الموارد، واختبار التحسينات التي يتم إجراؤها على المنتج، وقياس المشاركة المستمرة للمستخدمين ومدى قدرتهم على مواصلة اكتشاف طرق جديدة لخلق القيمة. |
| من خصائص المعايير أن تكون قابلة للتنفيذ والقياس، ويمكن الوصول إليها بسهولة ومراجعة الأرقام والمؤشرات وتقييمها . |
| في ظل التغيرات الاقتصادية التي أحدثتها ثورة المنصات برزت مجموعة من القضايا التنظيمية المتعلقة بشروط وسياسة الاستخدام أهمها: قوانين وشروط مرتبطة بالولوج إلى المنصة وإجراءات الإقصاء والحظر، والتسعير العادل، والتنصيص القانوني للحماية من التلاعبات المحتملة، وسياسات خصوصية البيانات وحمايتها، وشروط تنظيم العمل بما فيها حقوق كل طرف من أطراف المنصة و واجباته... |
| بحلول الويب 2.0 ستحظى الشروط والسياسات التنظيمية المبنية على المسؤولية المستندة إلى البيانات بأهمية قصوى. |
| تعبر دراسة الجدوى عن التصور العام والمفصل حول المشروع ومكوناته، وهي بمثابة خارطة طريق لجميع الأطراف المشاركة في المشروع من الفكرة إلى التأسيس. |
| تتضمن دراسة الجدوى مجموعة من الفقرات المصاغة بوضوح وإيجاز تعرض معلومات دقيقة، بلغة خالية من اللبس والغرابة حول المشروع، مُقدَّمة في تصميم بصري أنيق، وهي: تعريف المشروع، وفكرته، وأهدافه، وعناصره، ميزانيته، والتحليل الرباعي SWOT... |

# خاتمة

المنصة هي نموذج جديد من الشركات الرقمية التي تربط بين الأفراد باستخدام التكنولوجيا، تنشئ بيئة مجتمعية تقوم على خلق وتبادل القيمة، يمكن للمنصة استضافة أصناف وفئات متعددة من المستخدمين، اللذين قد يكونون بائعين ومشترين كما هو الشأن في أمازون Amazon، أو نوعًا خاصًّا من المستخدمين الذين يتفاعلون في إطار اجتماعي كما هو الحال في فيسبوك Facebook، الشيء المشترك بين جميع أنواع المنصات هو قدرتها على جمع أشخاص ومؤسسات في مكان واحد يمكنهم جميعا التفاعل داخله، تستطيع المنصات مضاعفة المنافع عن طريق التأثيرات الشبكية التي تساعد على تنمية القيمة بشكل متسارع، فكلما ازداد عدد المستخدمين للمنصة ارتفع عدد التفاعلات التي تحدث داخلها مما يؤدي إلى تنامي التأثيرات الشبكية بشكل متزايد.

استطاع نموذج المنصات بما يتمتع به من فوائد وميزات وظيفية وعملية من تقليل نسبة المخاطر، وتقليص تكاليف التأسيس، كما يمتاز بخفته ورشاقته من حيث الموارد المادية والبشرية، وانفتاحه على أطراف خارجيين، ومواكبته للتطور التكنولوجي المتسارع وغير ذلك، كل هذه العوامل وغيرها أسهمت في إحداث ثورة غير مسبوقة في أنظمة عمل الشركات التقليدية المعتمدة على نموذج العمل الخطي، أو نموذج الأنابيب الذي يعمل على تراكم القيمة في منحى خطي من مدخل الأنبوب إلى مخرجه. جاءت ثورة المنصات مبتكرة نموذجا جديدا يختلف في آليات اشتغاله وطرق عمله معتمدا على خلق شبكة من التفاعلات بين المستخدمين خارج المنصة حول القيمة التي قد تتخذ أشكالا متعددة، "استطاعت المنصات تغيير وجه الاقتصاد خلال العقدين الأخيرين، إلا أن التأثير الأقوى هو القادم في المستقبل القريب، ستؤسس ثورة

المنصات إطارا شاملا فيما يخص استراتيجية المنصات والتوقعات حول الرابحين والخاسرين المحتملين أثناء هذا التحول المستقبلي"[237].

لقد امتد تأثير المنصات في قطاعات متعددة من الاقتصاد الدولي والعالمي، محدثة بذلك اضطرابا وزعزعة في أنماط عمل الشركات التقليدية، يقول جيم هاجمان سنيب Jim Hagemann Snabe: "في عصر الاقتصاد الرقمي، أصبحت المنصات تغير العديد من الصناعات بسرعة كبيرة، إن ثورة المنصات تعدُّ توجها ملهما لرواد الأعمال نحو تغيير نماذج العمل الحالية إلى نماذج عمل منصات"[238]، نجح هذا النموذج الجديد في استقطاب شركات ومؤسسات اتجهت نحو اعتماده بعد أن أثبت تفوقه وفعاليته، في حين تبنته أخرى ناشئة منذ بدايتها لإيمانها بجدواه وفعاليته مستلهمة تجارب منصات رائدة انطلقت منذ بدايتها وحققت نجاحات مبهرة متفوقة على علامات تجارية ذات صيت عالمي من أبرز هذه المنصات، فيسبوك Facebook، Google، Uber، Airbnb، Youtube، Yelp، Instagram وغيرها.

جاء كتاب "عصر المنصات The Platform ERA" لتأكيد حتمية المستقبل للمنصات، وأن الثورة القادمة ستحدث نقلة نوعية نحو عصر اقتصادي جديد تكون الكلمة فيه للمنصات التي ستعمل على إعادة رسم ملامح الاقتصاد العالمي القادم، وفق دراسة منهجية هادفة، معززة برسوم بيانية وتوضيحية وبإحصاءات وأرقام حديثة واقتباسات وشهادات لخبراء ومختصين في هذه الصناعة.

[237] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, p: 336.
[238] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, p: 336.

# مسرد بأهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الكتاب

أ

## ابتكار مزعزع Disruptive Innovation

يشير هذا المصطلح في مجال إدارة الأعمال إلى إمكانية تحول فكرة جديدة داخل السوق إلى فكرة إبداعية تخلق قيمة مضافة جديدة، بحيث يُحدث هذا الابتكار زعزعة في نظام السوق القديم، ويؤثر في اقتصاده، وقد يزيحه تماما من النظام الاقتصـــادي الموجود، وهذا الابتكار المزعزع هو ما حدث بالفعل لدى العديد من الشركات التي قررت التوجه إلى اعتماد نموذج المنصات[239].

## استضافة متعددة Multihoming

يقصد بها الظاهرة التي يشترك فيها المستخدمون في نوع مماثل من التفاعل على أكثر من منصة واحدة، على سبيل المثال المستقل المحترف الذي يقوم بعرض مؤهلاته على منصتين أو أكثر من منصات تسويق الخدمات[240].

## استراتيجية Strategy

خطة لإدارة الأداء وعرض أهداف المؤسسة أو الوحدة التنظيمية بشكل مرئي، قصد تنزيل الأهداف والغايات إلى موضوعات ومبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية وخطط العمل، يحتوي كل عنصر في التصور على مجموعة من المعطيات الوصفية، والتي يمكن تخصيصها[241].

---

[239] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية، https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[240] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 297.

[241] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p:1235.

### استيراد الابداع Outsourcing Innovation

يعتمد على الاستعانة بعقول وكفاءات وطاقات متخصصة من خارج المنصة، وتوظيف ما يقومون به من ابتكار وإبداع وتأليف، والعمل على إضافته وإدماجه داخل المنصة ضمن ما يعرف بمبدأ زيادة الإبداع Increased Innovation[242].

### اقتصاد تشاركي Sharing Economy

يشير إلى القطاع المتنامي للاقتصاد والذي يتم خلاله تقاسم المنتجات والخدمات والموارد بين الأفراد والمنظمات بدلا من أن تقتصر على مالك واحد، وغالبا ما يتم تسهيل ذلك عن طريق الأعمال التجارية القائمة على المنصات[243].

### اقتصاد رقمي Digital Economy

الاقتصاد المعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات عبر ممارسة الأنشطة الاقتصادية في المجال الإلكتروني باستخدام وسائط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وإيجاد روابط فاعلة ما بين أطراف النشاط الاقتصادي[244].

---

https://goo.gl/R7mfSn

[242] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[243] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 298.

[244] شيماء جابر، 66 مصطلح اقتصادي أنت بحاجة لمعرفة معناهم، مجلة أراجيك، 2017 https://www.arageek.com/2017/02/08/economic-idioms-should-know.html

### انترنت الأشياء Internet of Things

تعرف باختصار IoT، هو نظام من أجهزة الحوسبة المترابطة، والآلات الميكانيكية والرقمية، والأشياء، والحيوانات، أو الأشخاص التي يتم تزويدها بمعرفات فريدة (UIDs)، والقدرة على نقل البيانات عبر شبكة دون أن تتطلب تفاعلا من إنسان إلى إنسان أو من إنسان إلى حاسوب[245].

**ب**

### بنية تحتية تكنولوجية Technology Infrastructure

تشير إلى الأجهزة المركبة والبرامج وموارد الشبكة والخدمات اللازمة لوجود بيئة تكنولوجية خاصة بالمؤسسات وتشغيلها وإدارتها ، ويسمح هذا النظام للمؤسسة بتقديم حلول، وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها وشركائها، أو عملائها[246].

### بيانات Data

تمثيل للمعلومات في شكل اصطلاحي أو متعارف عليه من أجل تسهيل معالجتها[247].

---

[245] IoT Agenda, internet of things (IoT), accessed November 16, 2018.
https://internetofthingsagenda.techtarget.com/definition/Internet-of-Things-IoT

[246] Techopedia, IT Infrastructure, accessed November 10, 2018
https://www.techopedia.com/definition/29199/it-infrastructure

[247] Didier FOURT, Glossaire des termes Informatique, Informatique Pratique 2000, p : 35
http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Glossaire-des-termes-informatiques.html

**بيانات هائلة Big Data**

هي مجموعة من البيانات الضخمة جداً والمعقدة لدرجة أنه يصبح من الصعب معالجتها باستخدام أداة واحدة فقط من أدوات إدارة قواعد البيانات، أو باستخدام تطبيقات معالجة البيانات التقليدية، حيث تشمل التحديات: الالتقاط، والمدة، والتخزين، والبحث، والمشاركة، والنقل، والتحليل والتصور[248].

**ت**

**تأثير العلامة التجارية Brand effect**

القوة الإيجابية لصورة العلامة التجارية في جذب المستهلكين والدفع نحو نمو سريع للأعمال التجارية[249].

**تأثير شبكي Network effect**

المصدر الرئيسي لخلق القيمة والميزة التنافسية داخل المنصات، لاسيما في سياق الاقتصاد الحالي.[250]

**تأثير شبكي إيجابي Positive Network effect**

يشير إلى قدرة منصة واسعة ومُدارة بشكل جيد على إنتاج قيمة كبيرة لكل مستخدم فيها[251].

**تأثير شبكي سلبي Negative Network effect**

---

[248] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، بيانات ضخمة، الولوج 03 دجنبر 2018
https://goo.gl/YLtBnq

[249] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 294-295.

[250] Marshall W. Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Network Effects: The Power of the Platform, SlideShare 2016.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

[251] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 297.

يُحيل إلى أن تزايد أعضاء مجتمع المنصة التي تُدار بشكل سيئ قد يؤدي إلى تقليل القيمة المنتجة لكل مستخدم[252].

## تجارة إلكترونية E-commerce

تقنية الشراء والبيع عن بُعد باستخدام العمليات الإلكترونية التي تسمح بالاتصال المباشر والفوري بين البائع والعميل[253].

## تحليل رباعي SWOT

يهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف ورصد الفرص والتهديدات، يستخدم كأداة تحليل استراتيجي في عدة مجالات، يمكن تعريفه باختصار (SWOT) المكون من الأحرف الأولى من الكلمات الأربعة بالإنجليزية: موطن القوة Strength، موطن الضعف Weakness، موطن الفرص Opportunities، موطن التحديات Threats[254].

## تحول رقمي Digital Transformation

هو إعادة صياغة لكيفية استخدام الشركات للتكنولوجيا قصد تغيير أدائها بشكل جذري[255].

---

[252] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 297.

[253] Vocabulaire de l'économie et des finances, Commission générale de terminologie et de néologie 2012 ; p : 50.
http://academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/economie_finances_2012.pdf

[254] المركز الرقمي للتعليم البيداغوجي CNAP، "مساق التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة"، الأسبوع التمهيدي 2016، ص: 5.
https://goo.gl/w5KzDA

[255] George Westerman, What is digital transformation? A necessary disruption, By Clint Boulton, 2018
http://urlz.fr/7YTi

### تسويق إلكتروني E–Marketing

ويعرف أيضا باسم التسويق الرقمي بالإنجليزية KDigital Marketing أو التسويق عبر الشبكة ويشمل جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر شبكة الإنترنت: الاتصال عبر الإنترنت، وتحسين التجارة الإلكترونية[256].

### تعزيز الوصول Enhanced access

توفير الأدوات التي تمكن المنتِج من التميز ولفت الاهتمام داخل مجتمع المنصة ذات وجهين، على الرغم من وفرة المنتجين المنافسين وما يسببه ذلك من تنافس شديد لجذب انتباه المستهلك[257].

### تعليم عن بعد E–learning

تعليم أو تكوين أو تدريب باستخدام الإنترنت، يسمح بالتعلم في الوقت المناسب مع التقييمات الفورية، عن طريق بيئة رقمية تستخدم برامج تفاعلية بين الطالب والمعلم والطلاب فيما بينهم، يوفر تكاليف الإقامة أو التنقل التي تمثل ما يقرب من نصف التكلفة الإجمالية للتعليم التقليدي[258].

### تغذية راجعة Feedback

ردود فعل على شكل آراء،، أو تعليقات حول شيء ما، تهدف إلى توفير معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ قرارات صائبة بخصوص أعمال مستقبلية قصد تطويرها[259].

---

[256] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، تسويق إلكتروني، الولوج 03 دجنبر 2018
https://goo.gl/AMZgHx

[257] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 296.

[258] Jobintree, e-learning définition, accedé 15 novembre 2018.
https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-learning-299.html

[259] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p:503.
https://goo.gl/R7mfSn

**تفاعل Interaction**

مجموعة من العمليات التي تشمل الأجهزة، أو البرامج، أو ظروف التشغيل التي تمكن من تبادل المعلومات فيما بين المستخدمين أو فيما بين الأجهزة[260].

ح

**حلقة تغذية راجعة Feedback loop**

في نظام المنصات، هي كل نمط من التفاعلات التي تخدم تحقيق تدفق مستمر من أنشطة التعزيز الذاتي[261].

**حراس البوابات Gatekeepers**

الوسطاء المتحكمون في انتقاء وتدبير وصول أصناف من المحتوى إلى العامة.

**حزمة أدوات تطوير البرمجيات[262] Software Development Kit (SDK)**

هي مجموعة من أدوات تطوير البرمجيات التي تسمح بإنشاء برمجيات تطبيقية لحزمة برامج معينة، إطار البرمجيات، منصة الأجهزة، نظام الحاسوب، أنظمة ألعاب الفيديو، نظم التشغيل، أو ما شابه ذلك من منصات التطوير.

**حوكمة Gouvernance**

طريقة هيكلة السلطة وممارستها على رأس شركة، أو منظمة، أو دولة.

[260]Didier FOURT, Glossaire des termes Informatique, Informatique Pratique 2000, p : 56 http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Glossaire-des-termes-informatiques.html

[261] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 296.

[262] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، حزمة أدوات تطوير البرمجيات، الولوج 19 أكتوبر 2018. http://urlz.fr/812i

يتم تقييم الحوكمة ليس فقط من خلال الأخذ بعين الاعتبار درجة التنظيم والكفاءة، ولكن أيضا وقبل كل شيء وفقا لمعايير مثل: الشفافية والمشاركة وتقاسم المسؤوليات[263].

## خ

### خدمة Service

العملية التي تحقق الأرباح إما عن طريق إحداث تغيير في المستهلك نفسه، أو تغيير في ممتلكاته المادية، أو تغيير في أصوله غير الملموسة، تُعد الخدمة النظير غير المادي للسلعة في مجال الاقتصاد والتسويق[264].

### خوارزمية Algorithme

مجموعة محددة من القواعد أو الإجراءات التي يجب اتباعها لحل مشكلة في عدد محدد من الخطوات. قد تتضمن الخوارزمية إجراءات وتعليمات جبرية وحسابية ومنطقية وغيرها. يمكن أن تكون الخوارزمية بسيطة أو معقدة. ومع ذلك، يجب أن تحصل الخوارزمية على حل في عدد محدد من الخطوات. تعد الخوارزميات أساسية في العثور على حل بواسطة الكمبيوتر، لأنه يجب على الشخص إعطاء الكمبيوتر سلسلة من الإرشادات الواضحة لإيجاد حل في وقت معقول[265].

---

[263] Vocabulaire de l'économie et des finances, Commission générale de terminologie et de néologie 2012 ; p : 132.
http://academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/economie_finances_2012.pdf

[264] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، خدمة، الولوج 14 أكتوبر 2018.
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9

[265] Didier FOURT, Glossaire des termes Informatique, Informatique Pratique 2000, p : 6
http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Glossaire-des-termes-informatiques.html

## د

### دخول دون حواجز Frictionless entry

إمكانية الالتحاق السهل والسريع للمستخدمين بالمنصة، والبدء بالمشاركة في خلق القيمة التي يتم تسهيل تداولها داخل المنصة، تعد هذه العملية من العمليات المفتاحية لتمكين المنصة من النمو بسرعة[266].

### دراسة جدوى Feasibility study

هي الدراسة التي يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد للتمكن من تطبيق المشروع ونجاحه، وتوضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل: قوانين الدولة، والمنافسة، والتطور التقني والفني[267].

### دعم فني (خدمة العملاء) Customer Service

هو توفير الخدمة للعملاء قبل الشراء وأثناؤه وبعده، يعتمد تصور نجاح مثل هذه التفاعلات على الموظفين القائمين على هذه الخدمة القادرين على أن يتوافقوا وينسجموا مع شخصية الزبون[268].

مجموعة واسعة من الأنشطة تهدف إلى ضمان حصول العملاء على السلع والخدمات التي يحتاجونها لتلبية احتياجاتهم أو رغباتهم بأكثر الطرق فعالية وكفاءة[269].

---

[266] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 296.

[267] ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، دراسة جدوى، الولوج 27 نونبر 2018
https://goo.gl/jmdTqQ

[268] Wikipedia, Customer service, accessed November 10, 2018
https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_service

[269] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 337.
https://goo.gl/R7mfSn

## ذ

### ذكاء اصطناعي Artificial intelligence

حقل علمي مرتبط بمعالجة المعلومات وطرق التفكير باستخدام برامج معلوماتية[270].

## ر

### رشاقة المؤسسة Organizational Agility

من مميزات وفوائد نموذج المنصات، مقارنة بنموذج الشركات العادية، هو خفته ورشاقته وذلك من عدة جوانب منها قلة الموظفين، والبنايات، والموارد المادية، وسائل النقل واللوجستيك، وسهولة البنية التحتية مما يقلل من التكاليف، وفي نفس الوقت يمنح للمنصة أرباحا أكثر، ومرونة أكبر، سواء من حيث التنقل وسرعة التوسع، وتجاوز الإكراهات المادية وحدود الزمان والمكان.

### رواد الأيقونات Iconic leaders

استطاعت مجموعة من المنصات تحقيق هذا اللقب نظرا لتمتعها بقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بجرأة عالية، لهذا عندما يتم اتخاذ أي قرار يخدم مصلحة المنصة يتم تنفيذه والسير عليه حتى تحقيقه[271]

---

[270] Didier FOURT, Glossaire des termes Informatique, Informatique Pratique 2000, p : 56
http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Glossaire-des-termes-informatiques.html

[271] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

## س

### سرعة انتشار Virality

بث سريع وغير متوقع لأنواع متنوعة من المحتوى (صور، فيديوهات، مقالات...) على الإنترنت، وعبر الشبكات الاجتماعية على وجه الخصوص[272].

توجه نحو تعميم فكرة، أو علامة تجارية بسرعة وعلى نطاق واسع من مستخدم للإنترنت إلى آخر، سرعة الانتشار تمكن من جذب الناس إلى الشبكة، في حين أن التأثيرات الشبكية هي التي تبقيهم داخلها[273].

### سلاسل التوريد Supply Chains

كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي[274].

### سلاسل الكتل Blockchains

نوع من تكنولوجيا تخزين المعلومات ونقلها بشفافية وأمان، تشكل سلاسل الكتل قواعد بيانات تتضمن جميع العمليات التي تمت بين المستخدمين منذ إنشائها[275].

---

[272] Larousse, Viralit, accedé15 novembre2018.
https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/viralit%C3%A9/10910800

[273] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 299.

[274] د. محمود عبد العزيز رفاعي، أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب، ص: 7، 2004.
https://goo.gl/2qX7Sn

[275] Blockchain France, Qu'est-ce que la blockchain ? Définition et explication, Accès 14 octobre 2018
https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/

### سوق ثنائية الطرفين Two–Sided Market

هي تكنولوجيا خدمات، أو منتجات تخلق قيمة عن طريق إحداث تفاعلات مباشرة بين مجموعتين من الزبائن، أو المشاركين[276].

### سوق متعددة الأطراف Multisided Market

تقنيات، أو منتجات، أو خدمات تخلق القيمة في المقام الأول عن طريق تمكين التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من العملاء أو المجموعات المشاركة[277].

## ش

### شبكة Network

نظام أو سلسلة أو مجموعة من العناصر أو الأجهزة أو الأفراد (مجتمع) المتصلة والمترابطة فيما بينهم، يمكنهم التواصل بعضهم مع بعض عن طريق هذا النظام[278].

---

[276] Andrei Hagiu, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Tactics, 2017
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/

[277] Andrei Hagiu, Strategic Decisions for Multisided Platforms, Access December 07, 2018
https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/

[278] Merriam-Webster, Network, Accessed October 14, 2018
https://www.merriam-webster.com/dictionary/network

## ط

### طاقة فائضة Spare capacity

الطاقة الاحتياطية في اقتصاد الشركات تعبر عن القدرة أو الحالة التي تقوم فيها الشركة بزيادة الإنتاج عن المستوى المعتاد، مع إمكانية إنتاج المزيد إذا لزم الأمر[279]، يعمل نظام المنصات على تحرير القيمة وذلك عبر ما يتولد داخل المنصة من موارد فائضة ومن محتوى إضافي ينتجه المستخدم[280].

### طبع عند الطلب Print on Demand

خدمة مبتكرة من طرف منصة Lulu.com التي تعمل كدار نشر إلكترونية بحيث تقوم بطباعة ونشر الكتب التي قام المؤلفون بتنسيقها ووضعها على المنصة بعد تقديم عروض شرائها من طرف مستخدمين آخرين.

## ع

### عرض اقتصادات الحجم Supply Economies of Scale

مزايا اقتصادية مدفوعة بكفاءة الإنتاج، مما يقلل من التكلفة الأولية لوحدة إنشاء منتج، أو خدمة مع زيادة الكميات المنتَجة[281].

---

[279] Longman, Business Dictionary, Spare Capacity https://www.ldoceonline.com/dictionary/spare-capacity

[280] Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014 https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

[281] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 299.

### عرض وطلب Supply vs Demand

يشير مفهوما العرض والطلب في علم الاقتصاد إلى العلاقة التي تربط بين البائعين والمشترين في السوق، وتبعا للعرض والطلب يتحدد سعر السلعة أو الخدمة أو المنتَج[282].

### عصابة المنصات الأربع The Gang of Four

ابتكر هذا المفهوم فيل سايمون PHIL SIMON، الأربع منصات هي Amazon، Apple، Facebook وGoogle قامت هذه المنصات بإبداع نمط جديد من الأعمال وخلق ابتكار مزعزع يعيد تعريفها وصياغتها[283].

### علامة تجارية Brand

إشارة مميزة تُعرِّف سلعا، أو خدمات بأنها سلع، أو خدمات أنتجها، أو قدمها شخص معين أو شركة معينة، ويعود أصل العلامة التجارية إلى العصور القديمة حيث كان الحرفيون يضعون توقيعاتهم، أو "علاماتهم" على المصنفات الفنية، أو المنتجات ذات الطبيعة الوظيفية أو العملية، وتحولت هذه العلامات مع مرور السنين لتصبح النظام المعروف اليوم بتسجيل العلامات التجارية وحمايتها.[284]

---

[282] إيرينا أسمونسون، العرض والطلب، التفاعل بين المشترين والبائعين في السوق يحدد سعر السلعة في السوق، التمويل والتنمية، المجلد 47، العدد 2، 2010
https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2010/06/pdf/basicsa.pdf

[283] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[284] المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ما هي الملكية الفكرية؟ ص: 8، الولوج 14 أكتوبر 2018.
http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

## ق

### قانون متكالفي Metcalfe’s Law

مبدأ صاغه روبرت متكالفي Robert Metcalfe ينص على أن قيمة الشبكة تنمو بشكل غير خطي مع زيادة عدد مستخدمي الشبكة، مما يجعل المزيد من الاتصالات بين المستخدمين ممكنا[285].

### قيمة Value

القدر، أو الكمية المقترنة بعنصر ما، مثل رمز أو متغير أو ميزة[286]. تتولد قيمة المنصة عن طريق التأثير الشبكي والتفاعلات بين أفراد مجتمعها[287].

### قيمة سوقية Market Value

قيمة الأصل وفقا لآليات العرض والطلب، وتعني أيضا السعر الذي يرغب أن يبيع به البائع، ويرغب في أن يشتري به المشتري في سوق حرة مفتوحة[288].

## ك

### كتلة حرجة Critical Mass

---

[285] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 297.

[286] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 1357.
https://goo.gl/R7mfSn

[287] Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014
https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

[288] قاموس المصطلحات المالية الأكثر استخداما في الأسواق المالية، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، دبي 2018، ص: 56
https://www.sca.gov.ae/Arabic/awareness/publications/UASA_Glossary.pdf

النقطة التي تتجاوز فيها قيمة الشبكة تكلفة الانضمام لمعظم المستخدمين، وبمجرد وصول الشبكة إلى الحجم الكافي، تبدأ تأثيرات الشبكة في جذب مستخدمين جدد وينطلق النمو[289].

## كفاءة Performance

الدرجة أو المستوى الذي تنجِز به الخدمة أو المنتَج وظيفته[290].

م

## مبادلة الأطراف Sides Switching

هي ظاهرة تحول مستخدمي المنصة من أحد جوانبها وانضمامهم إلى الجانب الآخر، على سبيل المثال عندما يبدأ مستهلكو السلع والخدمات المنتجة على المنصة في إنتاج سلع وخدمات يستهلكها آخرون[291].

## مجتمع Community

هو نظام اجتماعي تقني موزع ومكيف ومفتوح، تحكمه خصائص التنظيم الذاتي والقابلية للتطوير والاستدامة المستوحاة من النظم الاجتماعية الطبيعية[292].

[289] Murat Uenlue, Platform Business Model [part 4]: 8 tactics to get to critical mass, Accessed december 07; 2018
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-4/
[290] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 1349.
https://goo.gl/R7mfSn
[291] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 298-299.
[292] Apigee, Platform Strategy & Ecosystems, Open Business Conference, Slideshare, May 6th 2014
https://fr.slideshare.net/apigee/platform-strategy-and-digital-ecosystems-obc-140506-final

### مستخدم User

الشخص الذي يستخدم حاسوبا، أو جهازا آخر[293]، أو أي شخص مشترك في منصة.

### مستهلك Consumer

هو الفرد الذي يستهلك السلع سواء كانت مؤقتة، أو مستديمة، أو ينتفع بالخدمات، ويقابل المنتِج الذي يقوم بإنتاج السلع[294].

### معالجة Curation

العملية التي تقوم من خلالها المنصة بتصفية، وضبط، وتقييد وصول المستخدمين إليها، وكذا الأنشطة التي يشاركون فيها، والارتباطات التي يشكلونها مع المستخدمين الآخرين[295].

### معجبو الخيال Fanfictoin

هم الهواة والمعجبون الذين يعتمدون على اقتباس قصة، أو شخصيات مشهورة في عمل ما سواء كانت رواية، أو برنامج تلفزي، أو فيلم... وتوظيفها في كتابة قصص خيالية من تأليفهم[296].

---

[293] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 1349.
https://goo.gl/R7mfSn

[294] عماري الجيلالي وبكة المولود، حماية المستهلك في التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، 2012، ص: 12.
http://www.dcommerce-msila.dz/images/mosahamat/10.pdf

[295] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 295.

[296] Mistaki, Urban Dictionary, Fanfiction, 2006
https://www.urbandictionary.com/define.php?term=fanfiction

**ملكية فكرية Intellectual property**

تحيلنا الملكية الفكرية إلى الإبداعات التي ينتجها العقل من اختراعات ومصنفات أدبية وفنية ومن رموز وأسماء وصور وتصاميم مستخدمة في التجارة، وتنقسم الملكية الفكرية إلى قسمين هما:

- الملكية الصناعية وتضم براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والرسوم والنماذج الصناعية والبيانات الجغرافية.
- حق المؤلف ويشمل المصنفات الأدبية، والأفلام، والموسيقى، والمصنفات الفنية، والتصاميم العمرانية، وتشمل الحقوق المجاورة لحق المؤلف، حقوق فناني الأداء في أدائهم، ومنتجي التسجيلات الصوتية في تسجيلاتهم، وهيئات البث في برامجها الإذاعية والتلفزيونية[297].

**منافسة Concurrence**

بنية السوق الذي يتميز بتعدد الشركات التي تتنافس بعضها ضد بعض للاستفادة من تفضيلات المستهلكين[298].

**مُنتج Producer**

كل شخص يخلق عرضا أو يستجيب لطلب، عند إضافة شخص ما لمقطع فيديو على اليوتيوب، فهو يقوم بدور المنتِج؛ لأنه قام بإنشاء عرض، وأيضا الشخص الذي يجيب عن سؤال في منصة Quora فهو يعدُّ منتجا؛ لأنه يستجيب لطلب[299].

---

[297] المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ما هي الملكية الفكرية؟ ص: 2، الولوج 14 أكتوبر 2018.
http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

[298] Larousse, Concurrence, accès 03 décembre 2018
https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984

[299] Sangeet Paul Choudary, Users Or Custumers? Who are your users really? And how are they different from your customers?
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMOUVCSHZIN0QtVzA/view

### منصة Platform

نموذج عمل يقوم على الربط والأداء بحيث يسمح لعدة مشاركين (المنتجين والمستهلكين) بالاتصال به، والتفاعل بعضهم مع بعض، وإنشاء وتبادل القيمة[300].

نموذج عمل يتيح خلق القيمة عن طريق التفاعلات بين المنتجين والمستهلكين الخارجيين، بناء على شروط وقواعد للحوكمة، توفر المنصة بنية تحتية مفتوحة وتشاركية تسمح بحدوث تلك التفاعلات[301].

### منصة تداول Trading Platform

هو برنامج توفره شركة الوساطة يتم عن طريقة تنفيذ أوامر البيع والشراء[302].

### منصات إبداعية Innovation Platforms

أو منصات التطوير تسمح لمستخدميها بالإبداع لإنتاج منتجات جديدة كليا كالتطبيقات والمواقع والأنظمة، مُوفِّرة لهم أدوات وتقنيات متطورة للخلق والتطوير والاستضافة، من أمثلة هذا القسم: أنظمة الموبايل، ومتاجر التطبيقات الجوالة، وأنظمة التشغيل ويندوز، ولينكس، والمنصات السحابية[303]

[300] Sangeet Paul Choudary, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained http://platformthinkinglabs.com/start-here/

[301] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 298.

[302] المتداول العربي، قاموس المصطلحات، الولوج 14 أكتوبر 2018 https://www.arabictrader.com/ar/economic-dictionary

[303] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية. https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

### منصات الاستثمار Investment Platforms

هي منصات تربط بين المستثمرين سواء كانوا أفرادا، أم شركات في مجالات مختلفة ضمن ما يعرف بالاقتصاد التشاركي [304] Sharing economy.

### منصات المعاملات Transactional Platforms

تضم عدة أنواع من المنصات منها التي تكون على شكل أسواق خدمات وأسواق منتجات، ومنها منصات التجارة الإلكترونية، ومنصات المعاملات المالية.

### منصات تعليمية مفتوحة هائلة الالتحاق MOOC (Massive Open Online Course)

دورات مجانية على برنامج على الإنترنت يتيح إمكانيات تفاعلية (بين الأقران أو بين الطلاب والمعلمين)، تُعرض لعدد كبير من المتعلمين في وقت واحد، تتم عن طريق محاضرات الفيديو، والوثائق، والواجبات والامتحانات، لها مدة محددة (4-10 أسابيع)، وتتبع طريقة تدريس معينة، وتوفر بيئة تعلمية ملائمة لتحقيق دراسة مستقلة [305].

---

[304] د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية. https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE

[305] د. رانية سمير أدهم، كيف تصمم مادة تعليمية في المنصات التعليمية المفتوحة هائلة الالتحاق، مساق تعليمي على منصة رواق، 08 أغسطس 2016. https://www.rwaq.org/courses/elearning

### موقع إلكتروني Website

هي مجموعة من صفحات الويب المتصلة فيما بينها، بما في ذلك محتوى الوسائط المتعددة، وعادة ما يتم تحديدها باستخدام اسم نطاق شائع، ويتم نشرها على خادم ويب واحد على الأقل، يتم اليوم إنشاء حوالي ثلاثمئة وثمانين موقع ويب جديد كل دقيقة في جميع أنحاء العالم[306].

## ن

### ناتج محلي اسمي/نقدي Nominal GDP

مجموع القيم للسلع والخدمات المنتجة باستخدام عناصر الإنتاج المحلية، مقدرة بالأسعار السوقية الجارية أو الحالية[307].

### نموذج العمل الخطي (نموذج الأنابيب) Linear Pipe Model

يُعرف في مجال تدبير الشركات بكونه عبارة عن مخطط، أو رسم بياني يمثل خط الإنتاج الأفقي للشركة، يحدد ويجمع بين العناصر والخصائص والمراحل التي تميز الشركة من وجهة نظر التنظيم والتشغيل والاستراتيجية، من أجل الكشف عن عوامل ربحها ومردوديتها[308].

---

[306] Wikipedia, Website, Accessednovember 15 ; 2018
https://en.wikipedia.org/wiki/Website

[307] شيماء جابر، 66 مصطلح اقتصادي أنت بحاجة لمعرفة معناهم، مجلة أراجيك، 2017
https://www.arageek.com/2017/02/08/economic-idioms-should-know.html

[308] Vocabulaire de l'économie et des finances, Commission générale de terminologie et de néologie 2012, P : 173
http://academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/economie_finances_2012.pdf

**نموذج المنصة (النموذج الشبكي) Platform Model**

هو نموذج ثلاثي يتضمن ثلاثة أقطاب رئيسة وهي: المنتِج، والمستهلك، والمنصة التي توفر لهؤلاء الفاعلين بنية تحتية افتراضية، ومجموعة من القواعد تحاكي سوقا متعددة الأطراف، يتم تداول قيمة داخل المنصة عن طريق التفاعلات والتأثير الشبكي بين الشركاء الخارجيين.

**و**

**واجهة برمجة التطبيقات Application Programming Interface (API)**

مجموعة من الإجراءات التي يستخدمها التطبيق لطلب الخدمات وتنفيذها ذات المستوى الأدنى، والتي يتم إجراؤها بواسطة نظام تشغيل جهاز الكمبيوتر أو أجهزة أخرى، هذه الإجراءات عادة ما تنفذ مهام الصيانة مثل إدارة الملفات وعرض المعلومات[309].

**وحدة القيمة Value unit**

العنصر الأساسي الأكثر قيمة الذي يمكن أن يتبادله المستخدمون على المنصة، على سبيل المثال صورة على KInstagram أو فيديو على Youtube، أو منتج حِرَفي على Esty، أو مشروع مستقل على Upwork[310].

[309] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 74.
https://goo.gl/R7mfSn

[310] Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Glossary, P: 299.

**ويب Web 2.0**

مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تتيح التفاعل الفاعل بين الأشخاص والمحتوى والبيانات دعمًا لتعزيز الشركات الجديدة والعروض التكنولوجية والهياكل الاجتماعية بشكل جماعي[311].

[311] John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, p: 1399.
https://goo.gl/R7mfSn

## قائمة المصادر والمراجع

### مراجع بالعربية


1. التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية، مجموعة باحثين، مؤسسة الفكر العربي، 2010
2. السوق: الطلب والعرض
https://kantakji.com/media/175382/file2280.pdf
3. المؤتمر الدولي للمخطوطات والوثائق التاريخية
http://arid-confs.com/default.aspx
4. المتداول العربي، قاموس المصطلحات، الولوج 14 أكتوبر 2018
https://www.arabictrader.com/ar/economic-dictionary
5. المحفل العلمي الدولي
http://almahfal.org/default.aspx
6. المركز الرقمي للتعليم البيداغوجي CNAP، "مساق التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة"، الأسبوع التمهيدي 2016، الولوج 27 نونبر 2018.
https://goo.gl/w5KzDA
7. المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ما هي الملكية الفكرية؟ ص: 8، الولوج 14 أكتوبر 2018.
http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf
8. إيرينا أسمونسون، العرض والطلب، التفاعل بين المشترين والبائعين في السوق يحدد سعر السلعة في السوق، التمويل والتنمية، المجلد 47، العدد 2، 2010
https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2010/06/pdf/basicsa.pdf
9. برنامج التعليم العالي للعلوم الإدارية
http://hepms.org/default.aspx
10. د. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط 2008/1، عالم الكتب، القاهرة، الولوج 26 سبتمبر 2018.
https://ia802605.us.archive.org/30/items/waq99366/99366.pdf

11. د. أشرف زيدان، مؤسس شريك لمنصة أريد، كلمة خلال حفل افتتاح منصة أريد.
12. د. داتو محمد يعقوب ذو الكفل المستشار الدولي لمنصة أريد، تصريح صحفي.
13. د. رانية سمير أدهم، كيف تصمم مادة تعليمية في المنصات التعليمية المفتوحة هائلة الالتحاق، مساق تعليمي على منصة رواق، 08 أغسطس 2016.
https://www.rwaq.org/courses/elearning
14. د. سيف السويدي المؤسس والمدير التنفيذي لمنصة أريد، كلمة بمناسبة افتتاح المنصة.
15. د. سيف السويدي، عصر المنصات المستقبل للمنصات، محاضرة برعاية منصة أبصر للتعليم الإلكتروني باللغة العربية.
https://www.youtube.com/watch?v=5f4_A55RSWE
16. د. سيف السويدي، مقال صحفي بعنوان: "المنصات العلمية الدولية ودورها في تفعيل حركة البحث العلمي للناطقين بالعربية، منصة أُريد نموذجا".
17. د. محمود عبد العزيز رفاعي، أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب، 2004.
https://goo.gl/2qX7Sn
18. د. نور سعادة بنتي عبد الرحمان راعيةُ حفلِ افتتاح منصة أريد بالنيابةِ عن السيدِ رئيسُ جامعةِ ملايا الأستاذ د. أمين جلال الدين.
19. د. يوسف عبد الله محمد عضو اللجنة التأسيسية لمنصة أريد، كلمة ضمن فعاليات حفل افتتاح المنصة.
20. سلسلة "ما لا يسع الباحث جهله" على اليوتيوب
https://goo.gl/UsmAUQ
21. شيماء جابر، 66 مصطلح اقتصادي أنت بحاجة لمعرفة معناهم، مجلة أراجيك، 2017
https://www.arageek.com/2017/02/08/economic-idioms-should-know.html
22. عماري الجيلالي وبكة المولود، حماية المستهلك في التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، 2012 http://www.dcommerce-msila.dz/images/mosahamat/10.pdf
23. قاموس المصطلحات المالية الأكثر استخداما في الأسواق المالية، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، دبي 2018

https://www.sca.gov.ae/Arabic/awareness/publications/UASA_Glossary.pdf

24. كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي: المرحلة التالية؟ تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة مركز التعريب والترجمة.

25. مقتطف من حوار صحفي أجراه د. سيف السويدي مع قناة الجزيرة.
https://www.youtube.com/watch?v=QavJcSSmC7M

26. منصة أريد
https://arid.my/
https://portal.arid.my/ar-LY/Account/LogIn?ReturnUrl=%2F
https://www.facebook.com/Arabresearcherid
https://twitter.com/researcherid
https://www.youtube.com/channel/UCI9Zuu_mmOEiDvm2dJRyNRQ
https://plus.google.com/106272136261965795087/posts

27. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، اقتصاد، الولوج 06 أكتوبر 2018
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF

28. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر، الولوج 08 نونبر 2018
https://urlz.fr/898x

29. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، بيانات ضخمة، الولوج 03 دجنبر 2018
https://goo.gl/YLtBnq

30. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، تسويق إلكتروني، الولوج 03 دجنبر 2018
https://goo.gl/AMZgHx

31. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، حزمة أدوات تطوير البرمجيات، الولوج 19 أكتوبر 2018.
http ://urlz.fr/812i

32. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، خدمة، الولوج 14 أكتوبر 2018.
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9

33. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، دراسة جدوى، الولوج 27 نونبر 2018

https://goo.gl/jmdTqQ

مراجع بالإنجليزية

1. Alex Moazed, Platform Business Model – Definition | What is it? | Explanation, Applico 2016.
https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/
2. Alex Moazed, Platform Types: Explained and Defined, Applico 2017.
http://urlz.fr/81hY
3. Andrei Hagiu, Strategic Decisions for Multisided Platforms, Access December 07, 2018
https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/
4. Apigee, Platform Strategy & Ecosystems, Open Business Conference, Slideshare, May 6th 2014
https://fr.slideshare.net/apigee/platform-strategy-and-digital-ecosystems-obc-140506-final
5. Andrei Hagiu, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Tactics, 2017
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/
6. Cambridge Dictionary, Spare Capacity, 2018
https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/spare-capacity
7. Christian Sarkar, "The Platform Revolution" – An Interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne, The Marketing Journal, March 30, 2016, Accessed September 26, 2018.

http://urlz.fr/7Ozc

8. Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You, W.W.Norton & Company, New York, First Edition 2016.
9. George Westerman, What is digital transformation? A necessary disruption, By Clint Boulton, 2018
http://urlz.fr/7YTi
10. Geoff Parker, Platform Revolution, Slideshare 2016; Accessed September 26, 2018.
https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution?from_action=save
11. Google images, Two-Sided Markets, Platforms and Policies, Accessed, October 02, 2018.
http://urlz.fr/7SUq
12. IoT Agenda, internet of things (IoT), accessed November 16, 2018.
https://internetofthingsagenda.techtarget.com/definition/Internet-of-Things-IoT
13. John C. Rigdon, Dictionary of Computer and Internet Terms, V ol.1, 1st Edition–AUG 2016, Eastern Digital Resources, Distribution release by Microsoft, Accessed September 26, 2018.
https://goo.gl/R7mfSn
14. Dr Murat Uenlue, Platform business model [part 1]: the most revolutionary business model right now, Innovation Tactics 2017, Accessed October 17, 2018.
https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-1/

15. Dr Murat Uenlue, Platform Business Model [part 4]: 8 tactics to get to critical mass, Accessed december 07; 2018 https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-4/

16. Dr Murat Uenlue, The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model, Innovation Innovation Tactics2017 , Accessed October 21, 2018. https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/

17. Longman, Business Dictionary, Spare Capacity https://www.ldoceonline.com/dictionary/spare-capacity

18. Manish Gupta, Difference between Pipeline and Platform businesses, slideshare 2016; Accessed September 26, 2018. https://www.slideshare.net/ManishGupta661/difference-between-pipeline-and-platform-businesses

19. Marshall Van Alstyne, Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review, April 2016; Accessed September 26, 2018. https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

20. Marshall Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 2: Network Effects, SlideShare 2016; Accessed September 26, 2018. https://fr.slideshare.net/GeoffParker1/platform-revolution-ch-02-network-effects-power-of-the-platform

21. Marshall Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Chapter 3 : Architecture & Design; Slideshare, 2017

https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-ch-03-architecture-design

22. Marshall Van Alstyne Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution, Introduction: Welcome to Platform World, SlideShare 2016; Accessed September 26, 2018. https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-revolution-chap-01-intro-how-platforms-are-changing-commerce

23. Marshall Van Alstyne, Platform Shift: How New Biz Models Are Changing the Shape of Industry, Slideshare 2014 https://fr.slideshare.net/InfoEcon/platform-shift-how-new-business-models-are-changing-the-shape-of-industry

24. Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, edX 2018.
http://urlz.fr/84O7

25. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Conceiving Openness, edX 2018
https://urlz.fr/87gZ

26. Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Competitive Strategy, Old Rules vs. New Rules, edX 2018
https://urlz.fr/88q7

27. Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Introduction to Economies of Scale, edX, 2018.
http://urlz.fr/84Po

28. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Challenges, Chicken or Egg Problem, edX 2018
https://goo.gl/mjurBF

29. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Launch Strategies & Solutions, Piggybacking.
https://urlz.fr/85Z1

30. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: Five Forms of Free, edX 2018. https://urlz.fr/86KW
31. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: Track the Flows, edX 2018. https://urlz.fr/86Km
32. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Monetization: With Kindle, Best Sellers Don't Need To Sell, edX 2018. https://urlz.fr/86KA
33. Marshall W. Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Openness vs. Control, edX 2018 https://urlz.fr/87gW
34. Marshall Van Alstyne, Rise of the Platform & What It Means for Business, Slideshare 2013. https://fr.slideshare.net/InfoEcon/the-rise-of-platforms-and-what-it-means-for-business
35. Marshall Van Alstyne, Platform Strategy for Business, Part 6, edX 2018 https://urlz.fr/898e
36. Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Predicting the Future, edX 2018 https://goo.gl/HfPTmw
37. Marshall Van Alstyne,Platform Strategy for Business, Product Strategy vs Platform Strategy, Competitive Strategy, edX 2018 https://goo.gl/F6kVA6
38. Merriam-Webster, Network, Accessed October 14, 2018 https://www.merriam-webster.com/dictionary/network
39. Mistaki, Urban Dictionary, Fanfiction, 2006

https://www.urbandictionary.com/define.php?term=fanfiction

40. Phil Simon, The Age Of The Platform How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Bsiness, 1st Edition 2011, Motion Publishing, LLC Las Vegas, Nevada.

41. Sangeet Paul Choudary, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained http://platformthinkinglabs.com/start-here/

42. Sangeet Paul Choudary, Assistance, Augmentation, And Automation, Three choices for human-machine relationships, and the rise of next-gen platforms http://platformed.info/assistance-augmentation-and-automation/

43. Sangeet Paul Choudary, How Platforms Transform Traditional Industries. http://platformed.info/how-platforms-transform-traditional-industries/

44. Sangeet Paul Choudary, How The Platform Economy is Reshaping Global Trade; Accessed September 26, 2018. http://platformed.info/how-the-platform-economy-is-reshaping-global-trade/

45. Sangeet Paul Choudary , On Execution: Building Platforms, Doing things right vs. doing the right things, Accessed October 17, 2018. https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMakpPNm9FcUVfd0E/view

46. Sangeet Paul Choudary, Pipes to Platforms, 10 Startup Business Puzzles Visualized and Explained, Accssed October 16, 2018 http://platformthinkinglabs.com/start-here/

47. Sangeet Paul Choudary, Platform Scale, First Edidion 2015, Amazon.
https://goo.gl/BmUcPK
48. Sangeet Paul Choudary, The Platform Stack: For Everyone Building a Platform… and for Everyone Else, Accessed October 16, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMMGVKbXZhRTAxYUk/view
49. Sangeet Paul Choudary, The Rise of The Platform: a Seismic Shiff in Business Models
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMajNpMGJLbDFzdTA/view
50. Sangeet Paul Choudary , The Three Building Blocks of Plaforms, Accessed October 17, 2018
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMbFVuSnZXbC1KTmM/view
51. Sangeet Paul Choudary, The Three Design Elements for Designing Platforms, Accessed October 17, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMOHdyU0lhWmNuTjg/view
52. Sangeet Paul Choudary, Users Or Custumers? Who are your users really? And how are they different from your customers?
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMOUVCSHZIN0QtVzA/view
53. Sangeet Paul Choudary, Virality vs. Network Effects, While often confused, the two are actually very different; Accessed, October 02, 2018.
https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMUFl5d1pTU202Q1E/view

54. Sangeet Paul Choudary, Why Business models fail: Pips vs. Platforms; Accessed September 26, 2018. https://drive.google.com/file/d/0B36EfI3U2bSMNURIMEV4Nml2YTg/view
55. Techopedia, IT Infrastructure, accessed November 10, 2018 https://www.techopedia.com/definition/29199/it-infrastructure
56. Thomas Barnett, 2014 Cisco VNI Forecast: It's not just about big numbers. http://urlz.fr/7UNv
57. Tudor Stanciu, Why WeChat City Services Is A Game-Changing Move For Smartphone Adoption, techcrunch, 2015 https://techcrunch.com/2015/04/24/why-wechat-city-services-is-a-game-changing-move-for-smartphone-adoption/
58. West Stringfellow, "Platform Revolution" Review and Summary, accessed November 17, 2018 https://medium.com/west-stringfellow/platform-revolution-review-and-summary-9ffe2a065a2
59. Wikipedia, Customer service, accessed November 10, 2018 https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_service
60. wikipedia, Ethereum, Accessed October 07, 2018 https://fr.wikipedia.org/wiki/Ethereum
61. wikipedia, Gatekeeping, Accessed October 10, 2018 https://fr.wikipedia.org/wiki/Gatekeeping
62. Wikipedia, List of social networking websites, Accessed October 21, 2018. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites
63. Wikipedia, Website, Accessed November 15; 2018 https://en.wikipedia.org/wiki/Website

## مراجع بالفرنسية


1. Adrien Nussenbaum, La révolution des plateformes, 10 Mai 2017. https://www.webhelp.com/fr-fr/actualites-et-idees/blog/la-revolution-des-plateformes/
2. Antoine BAUDON, Plateforme de gestion en ligne : les sept critères à prendre en compte pour choisir la solution adaptée à votre entreprise, Réussir au quotidien 2017, Accès le 19 Octobre 2018.
   http://urlz.fr/80QZ
3. Bérengère Guerrini, Quels sont les critères clés d'une plateforme collaborative efficace ? New Manity 2017, Accès le 19 Octobre 2018.
   http://blog.newmanity.com/criteres-plateforme-collaborative-efficace
4. Blockchain France, Qu'est-ce que la blockchain ? Définition et explication, Accès 14 octobre 2018
   https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/
5. Christophe Stener, Dictionnaire Politique d'internet & du numérique, JDN 2012 ; Accédé le 26 Septembre 2018.
   http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Dictionnaire-politique-d-Internet-et-du-numerique.html
6. Dictionnaire de l'Académie française de 1932-35 (8e édition), Accédé le 26 Septembre 2018.
   https://academie.atilf.fr/9/consulter/Plate-forme?page=1
7. Didier FOURT, Glossaire des termes Informatique, Informatique Pratique 2000

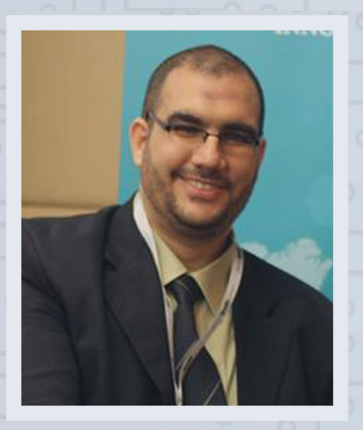
http://www.livrespourtous.com/e-books/view/Glossaire-des-termes-informatiques.html

8. Jobintree, e-learning définition, accedé 15 novembre 2018. https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-learning-299.html
9. Larousse, Viralité, accedé15 novembre2018. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/viralit%C3%A9/10910800
10. Reda Chouffani, Sept fonctions à considérer pour bien choisir sa plateforme de collaboration, Le MagIT, 2017 https://www.lemagit.fr/conseil/Sept-fonctions-pour-bien-choisir-sa-plateforme-de-collaboration
11. Thomas Coëffé, Chiffres Facebook – 2018, le 4 juillet 2018. https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/
12. Thomas Coëffé, Chiffres Google – 2018, le 21 juillet 2018. https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-google/
13. Vocabulaire de l'économie et des finances, Commission générale de terminologie et de néologie 2012 http://academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/economie_finances_2012.pdf
14. Wikipédia, Loi de Metcalfe, accédée le 02 octobre 2018. https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe
15. Wikipédia, Priceline.com, Accès 21 Octobre 2018. https://fr.wikipedia.org/wiki/Priceline.com

## مراجع بالإسبانية

1. Nunzia Falco Simeone, Come il Platform Model sta cambiando il modo di fare business, interview with Sangeet Paul Choudary, Ninja Marketing 2016; Accédé le 26 Septembre 2018.
http://www.ninjamarketing.it/2016/07/28/platform-model/

## المُؤلف في سطور



د.سيف السويدي
https://saif.pro

- طبيب أسنان عراقي ، حاصل على شهادتي الماجستير والدكتوراة في طب الأسنان من جامعة ملايا (ماليزيا). مُهتم بالتحول الرقمي وصناعة المنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- المؤسس والمدير التنفيذي لمنصة أُريد كأول منصة تجمع العلماء والخبراء والباحثين الناطقين باللغة العربية. Arid.my
- المُشرف العام على مؤتمرات "المحفل العلمي الدولي" و"الموسم العلمي الدولي" برعاية جامعات ماليزية وتركية وعربية.
- مؤسس مِنصة أبصر للتعليم الالكتروني باللغة العربية. abser.org
- المشرف العام على اكاديمية فلسبي ماليزيا. filspay.org
- مؤسس بوابة فلسبي للدفع عبر الانترنت. filspay.com
- عضو مؤسس لبرنامج أقماع التاج (المُسوق الذكي) وهو أول برنامج عربي يستخدم نظرية الأقماع التسويقية في المؤسسات الهادفة. Crownfunnels.com
- رئيس مجلس ادارة "أكاديمية صُناع الوعي".
- عضو هيئة تحرير مجلة أُريد الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
- عضو هيئة تحرير مجلة أُريد الدولية للعلوم والتكنلوجيا.

ISBN 978-1-79475-532-1
90000
9 781794 755321